PROJEKTMANAGEMENT GROUP WU
Franz Klein-Gasse 1 • 1190 Wien
Tel. +43/1/4277-29401 • Fax +43/1/3687510
e-mail: pmg@wu-wien.ac.at



# Inhaltsübersicht

**INHALTSVERZEICHNIS**

**ABBILDUNGSVERZEICHNIS**

**ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS**

1. **EINLEITUNG**
2. **LITERATURARBEIT ZUR NACHHALTIGKEIT**
3. **BETRACHTUNGSOBJEKTE BEI DER EINFÜHRUNG VON NACHHALTIGKEIT IN UNTERNEHMEN**
4. **EINFÜHRUNG VON NACHHALTIGKEIT ALS CHANGE PROZESS**
5. **UNTERSTÜTZENDE DIENSTLEISTUNGEN BEI DER EINFÜHRUNG VON NACHHALTIGKEIT**
6. **PROJEKT – UND PROGRAMMMANAGEMENT**
7. **INTERPRETATION DER THESEN**
8. **FALLSTUDIEN**
9. **ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK**

**LITERATURVERZEICHNIS**

**ANHANG**

Bemerkung zum Sprachgebrauch:
Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten selbstverständlich immer für beide Geschlechter.

# Inhaltsverzeichnis

**INHALTSÜBERSICHT** ..... **1**

**INHALTSVERZEICHNIS** ..... **2**

**ABBILDUNGSVERZEICHNIS** ..... **6**

**ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS** ..... **8**

**1 EINLEITUNG** ..... **12**

**1.1 Problemstellung der Arbeit** ..... **12**
**1.2 Ziele der Arbeit und grundlegende Thesen** ..... **12**
**1.3 Forschungsansatz** ..... **14**
1.3.1 Erkenntnistheoretisches Paradigma: Radikaler Konstruktivismus ..... 14
1.3.2 Organisationstheoretisches Paradigma: Sozialwissenschaftliche Systemtheorie ..... 17
1.3.3 Forschungsmethodologisches Paradigma: Qualitative Sozialforschung ..... 19
1.3.4 Methoden qualitativer Sozialforschung ..... 21
**1.4 Umsetzung des Forschungsansatzes in dieser Arbeit** ..... **23**
1.4.1 Erstellung der Diplomarbeit in projektähnlicher Form ..... 23
**1.5 Beschreibung der Forschungsmethodik der vorliegenden Diplomarbeit** ..... **25**

**2 LITERATURARBEIT ZUR NACHHALTIGKEIT** ..... **26**

**2.1 Sustainable Development, Sustainability und Corporate Sustainability** ..... **26**
**2.2 Entstehungsgeschichte der Nachhaltigkeit** ..... **26**
**2.3 Definition der Begriffe Nachhaltigkeit und Corporate Sustainability** ..... **29**
**2.4 Ganzheitlicher Ansatz – die drei Säulen der Nachhaltigkeit** ..... **30**
2.4.1 Ökologische Nachhaltigkeit ..... 31
2.4.2 Ökonomische Nachhaltigkeit ..... 34
2.4.3 Soziale Nachhaltigkeit ..... 36
**2.5 Abgrenzung Corporate Sustainability von CSR** ..... **38**
**2.6 Nachhaltigkeit auf betrieblicher Ebene** ..... **39**

**3 BETRACHTUNGSOBJEKTE BEI DER EINFÜHRUNG VON NACHHALTIGKEIT IN UNTERNEHMEN ..... 43**

**3.1 Vom Stakeholdermanagement zu den Betrachtungsobjekten ..... 43**
**3.2 Ökologische Betrachtungsobjekte ..... 45**
3.2.1 Natürliche Ressourcen ..... 45
3.2.2 Energie ..... 47
3.2.3 Abfall ..... 48
**3.3 Betriebliche Handlungsfelder ökologischer Nachhaltigkeit ..... 48**
**3.4 Ökonomische Betrachtungsobjekte ..... 56**
3.4.1 Finanzielle Situation ..... 56
3.4.2 Stakeholder ..... 56
3.4.3 Risiko ..... 57
3.4.4 Prozesse ..... 58
3.4.5 Wissen und Lernen ..... 59
**3.5 Betriebliche Handlungsfelder ökonomischer Nachhaltigkeit ..... 61**
**3.6 Soziale Betrachtungsobjekte ..... 66**
3.6.1 Arbeitsbedingungen ..... 66
3.6.2 Entgelt ..... 67
3.6.3 Berufliche Weiterbildung ..... 68
3.6.4 Chancengleichheit und Gleichbehandlung ..... 68
3.6.5 Menschenrechte ..... 69
**3.7 Betriebliche Handlungsfelder sozialer Nachhaltigkeit ..... 70**

**4 EINFÜHRUNG VON NACHHALTIGKEIT ALS CHANGE PROZESS ..... 74**

**4.1 Change Management und Change Arten ..... 74**
**4.2 Schritte bei der Einführung von Nachhaltigkeit ..... 78**
4.2.1 Schritt 1: Die Analyse ..... 78
4.2.2 Schritt 2: Die strategische und taktische Planungsphase ..... 79
4.2.3 Schritt 3: Rollout und Verankerung ..... 80
4.2.4 Schritt 4: Beobachtung und Adjustierung ..... 81
4.2.5 Schritt 5: Transparentes Reporting ..... 81

**5 UNTERSTÜTZENDE DIENSTLEISTUNGEN BEI DER EINFÜHRUNG VON NACHHALTIGKEIT ..... 85**

**6 PROJEKT- UND PROGRAMMMANAGEMENT ..... 88**

**6.1 Begriffsdefinitionen ..... 88**

6.1.1 Projekt und Projektmanagement ..... 88

6.1.2 Programm und Programmmanagement ..... 90

**6.2 ROLAND GAREIS *Projekt- und Programmmanagement®* ..... 91**

**6.3 Nutzen des Projektmanagements ..... 93**

**7 UNTERSCHEIDUNG VON KMUS UND GROßUNTERNEHMEN ..... 94**

**7.1 Quantitative Unterscheidung von KMUs und Großunternehmen ..... 94**

**7.2 Qualitative Unterscheidung von KMUs und Großunternehmen ..... 95**

**8 INTERPRETATION DER THESEN ..... 99**

**8.1 These 1 ..... 102**

**8.2 These 2 ..... 106**

**8.3 These 3 ..... 110**

**8.4 These 4 ..... 116**

**8.5 These 5 ..... 120**

**8.6 These 6 ..... 124**

**9 FALLSTUDIEN ..... 128**

**9.1 Fallstudie 1: Simacek Facility Management Group ..... 128**

9.1.1 Der Change Prozess der Simacek Facility Management Group in Richtung Nachhaltigkeit ..... 131

9.1.2 Das Management des Change Prozesses bei der Simacek Facility Management Group ..... 134

9.1.3 Die Simacek Facility Management Group als Großunternehmen: Spezifika des Einführungsprozesses ..... 137

9.1.4 Externe Unterstützung der Simacek Facility Management Group bei der Einführung von Nachhaltigkeit ..... 139

9.1.5 Einbindung der Stakeholder der Simacek Facility Management Group bei der Einführung von Nachhaltigkeit ..... 139

9.1.6 Ganzheitlicher Nachhaltigkeitsansatz der Simacek Facility Management Group ..... 141

**9.2 Fallstudie 2: Roland Gareis Consulting (RGC) ..... 144**
9.2.1 Der Change Prozess der RGC in Richtung Nachhaltigkeit ..... 146
9.2.2 Das Management des Change Prozesses bei der RGC: Das Projekt SustRGC ..... 149
9.2.3 Die RGC als KMU: Spezifika des Einführungsprozesses ..... 150
9.2.4 Externe Unterstützung der RGC bei der Einführung von Nachhaltigkeit ..... 151
9.2.5 Einbindung der Stakeholder der RGC bei der Einführung von Nachhaltigkeit ..... 152
9.2.6 Ganzheitlicher Nachhaltigkeitsansatz der RGC ..... 155

**10 ZUSAMMENFASSUNG ..... 157**

**11 LITERATURVERZEICHNIS ..... 160**

**12 ANHANG ..... 179**
**Interviewleitfaden für Fallstudieninterviews ..... 179**
**Interviewleitfaden für Experteninterviews ..... 183**
**Umweltaspekte der Firma Simacek ..... 187**
**Mission Statement der Firma Simacek ..... 191**
**RGC objectives and measures 11' – Auszug: RGC SustObjectivesPlan 11' ..... 193**

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Gegenüberstellung von Kritischem Rationalismus und Radikalen Konstruktivismus.....16
Abbildung 2: Systemtypen .....17
Abbildung 3: Grundannahmen quantitativer und qualitativer Sozialforschung .....20
Abbildung 4: Formen qualitativer Interviews .....22
Abbildung 5: Projektumwelten-Graphik .....24
Abbildung 6: Meilensteine der Diplomarbeitserstellung.....24
Abbildung 7: Entwicklungsschritte der Nachhaltigkeit.....27
Abbildung 8: Das "magische Dreieck" .....30
Abbildung 9: Ökologierelevante Einflüsse auf das Unternehmen .....32
Abbildung 10: Stakeholder und ihre ökologischen Interessen .....33
Abbildung 11: Stakeholder und ihre ökonomischen Interessen .....35
Abbildung 12: Vielfalt sozialer Themen .....36
Abbildung 13: Stakeholder und ihre sozialen Interessen.....37
Abbildung 14: Handlungsleitende Prinzipien zur Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien.....39
Abbildung 15: Mögliche Stakeholder eines Unternehmens .....44
Abbildung 16: Energieträgermix in Österreich im Jahr 2007 in % .....47
Abbildung 17: Merkmale umweltfreundlicher und nachhaltiger Produkte .....50
Abbildung 18: Risikomanagementprozess .....58
Abbildung 19: Jahreseinkommen von Akademikerinnen und Akademikern im F&E-Bereich .....71
Abbildung 20: Arten von Change .....75
Abbildung 21: Prozesse des "Organizational learning" .....75
Abbildung 22: Prozesse des "Further developing" .....76
Abbildung 23: Prozesse des "Transforming" .....76
Abbildung 24: Prozesse des "Radical New-Positioning" .....77
Abbildung 25: Prozess "Projektmanagement" .....89
Abbildung 26: Projektorganigramm .....89
Abbildung 27: Programmmanagement -Prozess.....90
Abbildung 28: Programmorganigramm nach ROLAND GAREIS *Projekt- und Programmmanagement*® .....91
Abbildung 29: Unterteilung der KMU.....95
Abbildung 30: Unterschiede zw. KMUs und Großunternehmen.....98
Abbildung 31: CSR Master-Prozess .....132
Abbildung 32: Brückenprozess für die Agil/Dynamische Umsetzung .....133
Abbildung 33: CSR Implementierungsprozess.....134
Abbildung 34: Nachhaltige Entwicklung und Projektmanagement .....146
Abbildung 35: Projektorganisation bei SustRGC .....149

Abbildung 36: Verknüpfung des Prozesses nachhaltiger Entwicklung mit der Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts ..... 151
Abbildung 37: Ökonomische, ökologische und soziale Maßnahmen für die RGC-Infrastruktur ..... 154
Abbildung 38: Werte der RGC ..... 156

# Abkürzungsverzeichnis

| | |
|---|---|
| Abs. | Absatz |
| AG | Aktiengesellschaft |
| Art. | Artikel |
| AUVA | Allgemeine Unfallversicherungsanstalt |
| B2B | Business to Business |
| BFI | Berufsförderungsinstitut |
| BPE | Business Process Excellence |
| BWZ | Betriebswirtschaftliches Zentrum |
| ca. | zirka |
| CEO | Chief Executive Officer |
| | dt.: geschäftsführendes Vorstandsmitglied |
| cm | Zentimeter |
| CMC | Certified Management Consultant |
| | dt.: zertifizierter Management-Berater nach Incite |
| CO2 | Kohlendioxid |
| CSR | Corporate Social Responsibility |
| DA | Diplomarbeit |
| d.h. | das heißt |
| Dir. | Direktor |
| Dkfm. | Diplom-Kaufmann |
| DL | Dienstleistung |
| Dr. | Doktor |
| DSE | Deutsche Stiftung für internationale Entwicklung |
| dt. | deutsch |
| ebd. | ebenda |
| EG | Europäische Gemeinschaft |
| e.g. | for example |
| | dt.: zum Beispiel |
| EMAS | Eco Management and Audit Scheme |
| | dt.: EU-Öko-Audit |
| etc. | et cetera |
| EU | Europäische Union |
| EWG | Europäische Wirtschaftsgemeinschaft |

| | |
|---|---|
| f. | folgende |
| F&E | Forschung und Entwicklung |
| FCKW | Fluorchlorkohlenwasserstoff |
| FH | Fachhochschule |
| Fr. | Frau |
| g | Gramm |
| GmbH | Gesellschaft mit beschränkter Haftung |
| GRI | Global Reporting Initiative |
| | dt.: globale Organisation für nachhaltige Berichterstattung[1] |
| HACCP | Hazard Analysis and Critical Control Points |
| | dt.: Gefahrenanalyse und kritische Lenkungspunkte |
| HR | Human Resources |
| | dt.: Humankapital |
| Hrsg. | Herausgeber |
| HSE | Health, Safety and Environment |
| | dt.: Gesundheitsschutz, Arbeitssicherheit und Umweltmanagement |
| ICT | Information and Communication Technology |
| | dt.: Informations- und Kommunikationstechnologie |
| IEA | International Engergy Agency |
| | dt.: Internationale Energieagentur |
| IKT | Informations- und Kommunikationstechnologie |
| ISO | International Organization for Standardization |
| | dt.: Internationale Organisation für Normung |
| Iss. | Issue |
| | dt.: Ausgabe |
| IT | Informationstechnologie |
| IZEP | Informationszentrum Entwicklungspolitik |
| KFZ | Kraftfahrzeug |
| km | Kilometer |
| KMU | Kleine und mittlere Unternehmen |
| korr. | korrigiert |
| KPI | Key Performance Indicator |
| kWh | Kilowattstunde |
| l | Liter |

[1] Es handelt sich hier um eine freie Übersetzung ins Deutsche

| | |
|---|---|
| LKW | Lastkraftwagen |
| $m^3$ | Kubikmeter |
| MA | Magistratsabteilung |
| Mag. | Magister |
| max. | maximal |
| Mio. | Million(en) |
| NGO | Non-Governmental Organization<br>dt.: Nichtregierungsorganisation |
| No. | Number<br>dt.: Nummer |
| Nr. | Nummer |
| OECD | Organisation for Economic Co-operation and Development<br>dt.: Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung |
| OeKB | Oesterreichische Kontrollbank |
| OHSAS | Occupational Health and Safety Assessment Series<br>dt.: Managementsystem für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz |
| o.J. | ohne Jahr |
| ON | Österreichisches Normungsinstitut |
| OP | Operation |
| o.S. | ohne Seite |
| o.V. | ohne Verfasser |
| PC | Personal Computer |
| PKW | Personenkraftwagen |
| PM | Produktmanager |
| PMG | Projektmanagement Group |
| PR | Public Relations (Öffentlichkeitsarbeit) |
| P.S.K | Postsparkasse |
| QM | Qualitätsbeauftragter |
| respACT | responsible action - Austrian business council for sustainable development<br>dt.: Unternehmensplattform für CSR und Nachhaltige Entwicklung |
| RGC | Roland Gareis Consulting |
| S. | Seite |
| Stk | Stück |
| t | Tonne |
| TU | Technische Universität |

| | |
|---|---|
| UN / UNO | United Nations / United Nations Organization<br>Dt.: Vereinte Nationen |
| UNCED | United Nations Conference on Environment and Development |
| UNESCO | United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization<br>dt.: Organisation der Vereinten Nationen für Erziehung, Wissenschaft und Kultur |
| Univ.Prof. | Universitätsprofessor |
| Univ.-Verl. | Universitätsverlag |
| URL | Uniform Resource Locator |
| USA | United States of America |
| usw. | und so weiter |
| vgl. | vergleiche |
| VO | Verordnung |
| Vol. | Volume |
| WHO | World Heath Organization<br>dt.: Weltgesundheitsorganisation |
| WKO | Wirtschaftskammer Österreich |
| WSSD | World Summit on Sustainable Development<br>dt.: Weltgipfel für nachhaltige Entwicklung |
| WU | Wirtschaftsuniversität |
| z.B. | zum Beispiel |

# 1 Einleitung

Das erste Kapitel beinhaltet eine kurze Einführung in die Problemstellung und Ziele der Diplomarbeit. Es werden die Arbeitsthesen vorgestellt, deren Inhalt in den nachfolgenden Kapiteln näher erläutert und anschließend interpretiert wird. Des Weiteren wird auf den Forschungsansatz der PROJEKTMANAGEMENT GROUP der Wirtschaftsuniversität Wien eingegangen, der dieser Diplomarbeit zugrunde gelegt wird.

## 1.1 Problemstellung der Arbeit

Nachhaltige Entwicklung ist in den letzten zwanzig Jahren zu einem zentralen Thema der Umwelt-, Forschungs- und Entwicklungspolitik geworden. Sie beinhaltet neben einer aktiven Verantwortungsübernahme für zukünftige Generationen auch Fragen zur Verteilungsgerechtigkeit unter den heute Lebenden. Dabei fließen ökonomische, ökologische und soziale Überlegungen in die Diskussionen ein.

Wird das Konzept der nachhaltigen Entwicklung im Kontext von Unternehmen betrachtet, so spricht man von *Corporate Sustainability.* Unternehmen spielen bei der Umsetzung nachhaltiger Entwicklung eine entscheidende Rolle. Als Hersteller von Gütern und Dienstleistungen beeinflussen sie mit ihren Entscheidungen über Investitionen, Produkte oder Produktionsprozesse direkt die Entwicklung von Ressourcenverbrauch, Umweltbelastungen und von Art und Umfang des Einsatzes der Faktoren Kapital, Arbeit und Wissen. [2] Damit bei der Einführung von Corporate Sustainability Nachhaltigkeit nicht zu einem Schlagwort verkommt, über das in vielen schönen Reden gesprochen wird ohne dass tatsächliche Handlungen folgen, sollte die Einführung von Nachhaltigkeit in Unternehmen genau geplant und gemanaged werden.

## 1.2 Ziele der Arbeit und grundlegende Thesen

Ziel dieser Diplomarbeit ist es, zu beschreiben, wie die Einführung von Nachhaltigkeit in Unternehmen gemanaged werden sollte. Entsprechend der dieser Arbeit zugrunde liegenden Thesen werden die Bereiche Change Management, Projektmanagement, Unternehmensgröße, Beratung und Stakeholdermanagement bearbeitet. Weiters werden Betrachtungsobjekte vorgestellt, welche bei der Einführung von Nachhaltigkeit in Unternehmen, bearbeitet werden können.

[2] Siehe dazu: Grunwald/Kopfmüller 2006, S. 107

Die Implementierung selbst, wird als Change Prozess betrachtet. Es wird die Überlegung angestellt, welche Change Art die Einführung von Nachhaltigkeit darstellt und in welchen Schritten der Prozess der Einführung verlaufen kann.
Weiters wird versucht zu klären, ob in der Praxis Projekt- und Programmmanagement für das Management der Einführung von Nachhaltigkeit herangezogen wird und welchen Beitrag es dabei leisten kann.
Es wird auf die Unterschiede zwischen Großbetrieben und KMUs eingegangen und herausgefiltert, in wiefern die Unternehmensgröße das Management des Einführungsprozesses beeinflusst.
Weiters werden Beratungsleistungen auf dem Gebiet Corporate Sustainability beispielsartig vorgestellt und geklärt, welche Rollen Berater in der Praxis bei der Einführung von Nachhaltigkeit einnehmen können.
Es wird definiert, was unter dem Begriff Stakeholder verstanden wird und beschrieben warum die Berücksichtigung der Stakeholderinteressen zum nachhaltigen Wirtschaften eines Unternehmens dazugehört. Es wird abgeleitet, welche Rolle die Anspruchsgruppen bei der Einführung von Nachhaltigkeit spielen und dargestellt wie diese in der Praxis in den Prozess eingebunden werden können.
Durch die Beschäftigung mit ökonomischen, ökologischen und sozialen Ansprüchen der Stakeholder einer Organisation, kann ein Unternehmen klären, welche Betrachtungsobjekte es bearbeiten möchte und sollte. In der vorliegenden Diplomarbeit werden einige Beispiele solcher Betrachtungsobjekte vorgestellt.

**Die Arbeit beruht auf folgenden Thesen:**

1. Erfolgreiche Einführung von Nachhaltigkeit ist ein Change Prozess, der in der Form von Weiterentwicklung („further developing") erfolgt.

2. Projekte und Programme stellen mögliche Organisationen dar, mit denen dieser Prozess gemanaged werden kann.

3. Der Prozess der Einführung von Nachhaltigkeit läuft in kleineren und mittleren Unternehmen (KMUs) anders ab, als in Großunternehmen.

4. Unternehmen nehmen bei der Einführung von Nachhaltigkeit externe Beratungsleistungen in Anspruch.

5. Stakeholder werden in die Einführung von Nachhaltigkeit einbezogen.

6. Die Ziele der Einführung von Nachhaltigkeitsprinzipien beziehen sich auf ökologische, ökonomische und soziale Betrachtungsobjekte.

Diese Thesen bilden die Struktur der vorliegenden Diplomarbeit. Nach einer Einführung in das Thema Nachhaltigkeit in Kapitel 2, werden in den Kapiteln 3 bis 7 die theoretischen Grundlagen, auf denen die Thesen aufbauen, beschrieben. Bei der Theseninterpretation in Kapitel 8 werden die Thesen zueinander in Bezug gesetzt und anhand der Ergebnisse von elf Experteninterviews interpretiert. Die zwei in Kapitel 9 vorgestellten Fallstudien dienen dazu die Einführung von Nachhaltigkeit in einem KMU und einem Großunternehmen zu dokumentieren und so einen entsprechenden Praxisbezug herzustellen. In Kapitel 10 werden die wichtigsten Erkenntnisse und Ergebnisse aus der Literaturarbeit, der Theseninterpretation und der Fallstudien nochmals zusammengefasst.

## 1.3 Forschungsansatz

In diesem Kapitel werden die der Arbeit zugrunde liegenden Forschungsparadigmen beschrieben.
Die Arbeit beruht auf dem Forschungsansatz der PROJEKTMANGEMENT GROUP der Wirtschaftsuniversität Wien. Es handelt sich hierbei um

- das erkenntnistheoretische Paradigma: Radikaler Konstruktivismus,
- das organisationstheoretische Paradigma: Sozialwissenschaftliche Systemtheorie und
- das forschungsmethodologische Paradigma: Qualitative Sozialforschung.

Die Darstellung dieser Paradigmen soll zum Verständnis für den Prozess und die Inhalte dieser Arbeit beitragen. Der Forschungsansatz wurde erstmals von Dr. Stefan Fiedler im Rahmen seiner Dissertation[3] dokumentiert. Der hier dargestellte Text ist eine für die Diplomarbeiten und Dissertationen der PROJEKTMANGEMENT **GROUP** adaptierte Form.

### 1.3.1 Erkenntnistheoretisches Paradigma: Radikaler Konstruktivismus

„Eine Erkenntnistheorie umfasst (...) Regeln, nach denen der Gegenstand einer Wissenschaft bestimmt, Begriffe definiert, die logische Struktur für Aussagen oder die Verfahren, Aussagen zu generieren, formuliert werden."[4] Als Metawissenschaft befasst sich Erkenntnistheorie mit der Frage, wie man zu neuen Erkenntnissen gelangt. Die Regeln der Logik, der Theorie und

[3] vgl. Fiedler 1996

Methode der Erkenntnistheorie unterliegen der Diskussion und Übereinkunft in der Wissenschaft und sind somit historischen Wandlungen unterworfen.[5]
Die Bezeichnung „Radikaler Konstruktivismus" und die explizite Formulierung als erkenntnistheoretisches Modell gehen auf von Glasersfeld zurück.[6] Radikal meint dabei, dass es keine Möglichkeit gibt, festzustellen, ob eine solche beobachterunabhängige, objektive Realität überhaupt existiert.[7] Der Radikale Konstruktivismus stellt keine streng einheitliche Theorie dar, sondern möchte als eine Art Metadisziplin anderen wissenschaftlichen Disziplinen ein erkenntnistheoretisches Fundament liefern.[8]

Als „Qualitätskriterium" einer Wirklichkeitskonstruktion kann die Relation des „Passens", d.h. des „Funktionierens" fungieren. Von Glasersfeld bezeichnet dies mit dem Begriff der „Viabilität", was er mit „Gangbarkeit" im Sinne eines zum Ziel führenden Weges übersetzt. Es gibt je nach Situation möglicherweise mehrere oder sogar eine Vielzahl viabler Wirklichkeitskonstruktionen, die nebeneinander bestehen und sich teilweise auch widersprechen können, aber einander nicht ausschließen. Mit diesem Verständnis widerspricht der Radikale Konstruktivismus der traditionellen Vorstellung einer beobachterunabhängigen und im Sinne von „wahren Übereinstimmung" erschließbaren Wirklichkeit.[9]

Diese Arbeit wählt als erkenntnistheoretisches Paradigma den radikalen Konstruktivismus im Gegensatz zu einem Kritischen Rationalismus. In der nachfolgenden Tabelle werden die wesentlichen Aussagen des Kritischen Rationalismus und des Radikalen Konstruktivismus einander gegenübergestellt.

[4] Friedrichs 1980, S. 16
[5] vgl. ebd., S. 17
[6] vgl. von Glasersfeld 1992, S. 20
[7] Schmidt 1992, S. 14
[8] Roth 1992, S. 277
[9] vgl. von Glasersfeld 1992, S. 3

Abbildung 1: Gegenüberstellung von Kritischem Rationalismus und Radikalen Konstruktivismus

| Kriterium | Radikaler Konstruktivismus | Kritischer Rationalismus |
|---|---|---|
| **Verhältnis von Sozial- und Naturwissenschaften** | • unterschiedliche Erklärungsmodelle für Sozial- und Naturwissenschaften | • ein Erklärungsmodell für Sozial- und Naturwissenschaften |
| **Theoriebildung** | • Interpretation<br>• Methode des Verstehens | • Deduktion<br>• Methode des Erklärens |
| **Erklärungsanspruch** | • Viabilität (=Gangbarkeit) wissenschaftlicher Aussagen<br>• „Adäquanz" wissenschaftlicher Aussagen für die Wirklichkeit<br>• soziale Akzeptanz<br>• „fit" | • Wahrheit wissenschaftlicher Aussagen<br>• „Korrespondenz" wissenschaftlicher Aussagen mit der objektiven Wirklichkeit<br>• „match" |
| **Wirklichkeitsverständnis** | • es gibt keine objektive Wirklichkeit<br>• die erlebte Wirklichkeit ist eine soziale Konstruktion<br>• es gibt keine Wahrheitskriterien der Erkenntnis | • es gibt eine objektive Wirklichkeit<br>• die objektive Wirklichkeit ist annähernd - aber nicht gesichert - erkennbar<br>• es gibt Wahrheitskriterien der Erkenntnis |
| **Wissenschaftliche Kommunikation** | • zyklischer wissenschaftlicher Diskurs<br>• Konsens der wissenschaftlichen Gemeinde | • Individualaussage |
| **Methodeneinsatz** | • qualitativ<br>• (fast) alle Methoden, aber mit neuer Zielsetzung | • vorwiegend quantitativ |
| **Rolle des Forschers** | • Beobachter<br>• Interpretierer | • Experimentator |

Quelle: in Anlehnung an Fiedler 1996, S. 18

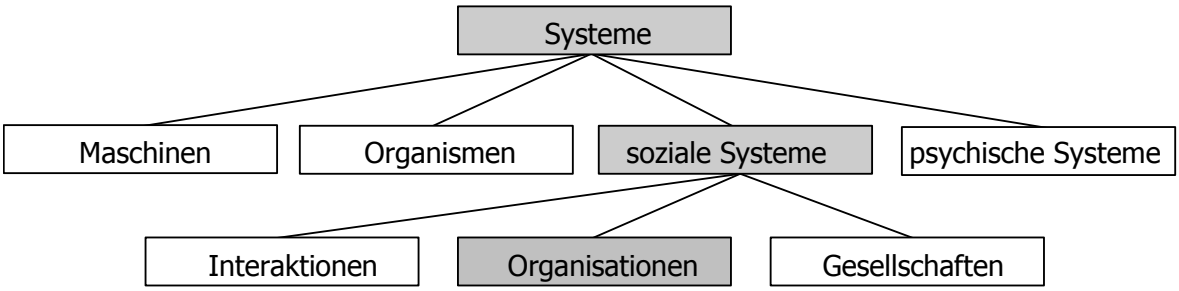
Eine objektive Wirklichkeit existiert nicht, es ist immer eine Konstruierte, weil auf der subjektiven Wahrnehmung basierend interpretierte Welt, über die sich die psychischen bzw. sozialen Systeme nur kommunikativ einigen/verständigen können.

Das Verhältnis Radikaler Konstruktivismus zur Sozialwissenschaftlichen Systemtheorie kennzeichnet sich dadurch aus, dass beide Seiten mit der Differenz von System und Umwelt und mit der operativen Geschlossenheit psychischer wie sozialer Systeme operieren. Und beide betonen, dass erst aufgrund von Selbstreferenz und operationaler Geschlossenheit Systeme überhaupt in der Lage sind zu erkennen. [10]

### 1.3.2 Organisationstheoretisches Paradigma: Sozialwissenschaftliche Systemtheorie

Die Grundlage dieser Arbeit stellt die Theorie sozialer Systeme nach Niklas Luhmann dar. In der folgenden Übersicht beschreibt er verschiedene Systemtypen:

Abbildung 2: Systemtypen




Quelle: Luhmann 1984, S. 16

Unter dem Begriff „soziale Systeme" fasst Luhmann Interaktionen, Organisationen bzw. formal organisierte soziale Systeme und Gesellschaften zusammen. Luhmann beschreibt sein Systemverständnis unter anderem durch folgende wesentliche Begriffe:

**System-Umwelt-Differenz**

„Als System lässt sich ... alles bezeichnen, worauf man die Unterscheidung von innen und außen anwenden kann. Die Innen-Außen-Differenz besagt, dass eine Ordnung festgestellt wird, die sich nicht beliebig ausdehnt sondern durch ihre innere Struktur und durch die eigentümliche Art ihrer Beziehungen Grenzen setzt."[11] Soziale Systeme können nur in Zusammenhang mit ihren spezifischen relevanten Umwelten betrachtet werden. Dabei werden Umwelten in „interne Umwelten" (für Unternehmen z.B. Mitarbeiter, Management, Betriebsrat) und „externe Umwelten" (für Unternehmen z.B. Kunden, Lieferanten, Konkurrenten, Medien) differenziert. Die Umweltbeziehungen bestimmen gemeinsam mit den internen Umwelten die Identität des Systems.

[10] vgl. Schmidt 1992, S. 10

### Komplexität und Kontingenz

Der Sinn in der Bildung sozialer Systeme besteht für Luhmann darin, dass Bereiche geschaffen werden, die weniger komplex sind als die Komplexität der Welt.[12] Dabei definiert er für den Grad der Komplexität folgende Einflussfaktoren:[13]

- Anzahl der Elemente des Systems
- Anzahl der möglichen Beziehungen zwischen diesen Elementen
- Verschiedenartigkeit dieser Beziehungen
- Entwicklung dieser drei Faktoren im Zeitablauf

Komplexität wird durch die Bildung sozialer Systeme nicht nur abgebaut, sondern auch aufgebaut. Die Überlebensfähigkeit des sozialen Systems wird wesentlich durch die Fähigkeit, durch Entwicklung der entsprechenden Eigenkomplexität auf die Komplexität der Umwelt zu reagieren und damit umzugehen, bestimmt.[14]

### Kommunikation als Element

Luhmann bezeichnet die Kommunikation als Element in sozialen Systemen. „Soziale Systeme sind Kommunikationssysteme, sie reproduzieren sich dadurch, dass sie fortlaufend Kommunikationen an Kommunikationen anschließen."[15] „Soziale Systeme bestehen (…) nicht aus Menschen, auch nicht aus Handlungen, sondern aus Kommunikationen."[16] Damit stellt Luhmann die Grundlagen soziologischer Theoriebildung von Handlungen auf Kommunikationen um, was wesentliche theoretische Konsequenzen mit sich bringt: Das Individuum, der Mensch gehört nicht mit seiner Gesamtheit (mit „Haut und Haar") zum sozialen System, sondern nur mit bestimmten seiner Rolle im sozialen System entsprechenden Kommunikationen/Entscheidungen.[17]

### Struktur

Kommunikationen/Entscheidungen sind zeitpunktförmige Ereignisse, die im Zeitpunkt ihres Entstehens bereits auch wieder verschwinden. Über die einzelnen Kommunikationen hinaus haben aber sich in Kommunikationen herausbildende Strukturen zentrale Bedeutung für das System. Die zentrale Funktion von Strukturen und Prozessen besteht in der Verarbeitung von Komplexität durch Vorauswahl von Möglichkeiten.[18] Kasper definiert unter anderen

[11] Luhmann 1964, S. 24
[12] vgl. Kasper 1990, S. 156
[13] vgl. Luhmann 1980, S. 1064f.
[14] vgl. Kasper 1990, S. 376
[15] Kneer/Nassehi 1994, S. 65
[16] Luhmann 1984, S. 41
[17] vgl. Willke 1982, S. 176
[18] Fiedler 1996, S. 51

Mitgliedschaftsregeln und Kommunikationswege als zentrale strukturelle Einschränkungen, die Erwartungssicherheit geben und damit Komplexität in sozialen Systemen reduzieren.[19]

**Selbstreferenz**

„Ein System kann man als selbstreferenziell bezeichnen, wenn es die Elemente, aus denen es besteht, als Funktionseinheiten selbst konstituiert und in allen Beziehungen zwischen diesen Elementen eine Verweisung auf diese Selbstkonstitution mitlaufen lässt, auf diese Weise die Selbstkonstitution also laufend reproduziert."[20] Der Reflexion liegt die Differenzierung von System und Umwelt zugrunde. Selbstreferenzielle Systeme stellen aufgrund ihres Selbstbezuges geschlossene Systeme dar, die nicht von ihrer Umwelt determiniert werden. Umweltreize sind Irritationen, aus denen sich soziale Systeme entsprechend ihrer spezifischen Strukturen Informationen konstruieren können und Entscheidungen produzieren können.[21]

### 1.3.3 Forschungsmethodologisches Paradigma: Qualitative Sozialforschung

Kasper leitet, ausgehend vom Paradigma des Radikalen Konstruktivismus, einige Konsequenzen für die empirische Sozialforschung ab:[22]

- Wissenschaft ist eine soziale, von menschlichem Handeln bestimmte Angelegenheit und nicht auf Erkenntnis der Realität ausgerichtet.
- Über Wahrheit wird im Wege eines qualifizierten Konsenses entschieden.
- Organisationen werden als soziale Konstruktionen der Wirklichkeit gesehen, die von einer sozialen Gruppe - und nicht notwendiger Weise auch von anderen - geteilt werden.
- Zentrale Aufgabe der Organisationsforschung ist die Entschlüsselung des Sinnsystems von Organisationen.

Die nachfolgende Tabelle stellt die Grundannahmen der qualitativen und der quantitativen Forschung einander gegenüber.

[19] vgl. Kasper 1990, S. 288
[20] Luhmann 1984, S. 59
[21] ebd., S. 600f
[22] vgl. Kasper 1995, S. 66f.

Abbildung 3: Grundannahmen quantitativer und qualitativer Sozialforschung

| | Quantitative Sozialforschung | Qualitative Sozialforschung |
|---|---|---|
| **Grundorientierung** | • naturwissenschaftlich | • geisteswissenschaftlich |
| **Wissenschafts-theoretische Position** | • Kritischer Rationalismus<br>• logischer Positivismus | • Hermeneutik<br>• Phänomenologie |
| **Empirieform** | • Tatsachenempirie | • Totalitätsempirie |
| **Erklärungsmodell** | • kausal und/oder funktionalistisch | • historisch-genetisch |
| **Wissenschafts-theoretische Implikation und Konsequenz** | • Ziel der Werturteilsfreiheit wissenschaftlicher Aussagen<br>• Konvergenz- und Korrespondenztheorie der Wahrheit<br>• Trennung von Entdeckungs-, Begründungs- und Verwertungs-zusammenhang<br>• Empirische. Sozialforschung zum Zwecke der Theorieprüfung<br>• theoretisches und technologisches Erkenntnisinteresse<br>• Trennung von common sense und Wissenschaft | • Ablehnung der Werturteilsfreiheit<br>• Konsensus- und Diskurstheorie<br>• Verschränkung von Entdeckung und Begründung<br>• Plausibilitätsannahmen treten anstelle von systematischer Beweisführung<br>• Sozialforschung als Instrument der Theorienentwicklung<br>• kritisch-empanizipatorisches, praktisches Erkenntnisinteresse<br>• Ähnlichkeit von Alltagstheorien und wissenschaftlichen Aussagesystemen |
| **Wirklichkeits-verständnis** | • Annahme einer objektiv und autonom existierenden Realität<br>• Abbildfunktion der Wissenschaft: dient der kognitiven Strukturierung und Erklärung der als objektiv existent angenommenen Welt | • Annahme einer symbolisch strukturierten, von den sozialen Akteuren interpretierten und gesellschaftlich konstruierten Wirklichkeit<br>• Wissenschaftliche Aussagen nicht als Realität, sondern als Deskription der Konstruierungs-prozesse von Wirklichkeit |
| **Methodenverständnis** | • Automatisierung und Instrumentalisierung des methodischen Apparats<br>• „harte" Methoden, standardisiert<br>• statistisch | • Dialektik von Gegenstand und Methoden<br>• „weiche" Methoden, nicht standardisiert<br>• quasi-statistisch |
| **Gegenstandsbereich** | • Wirkungs- und Ursachen-zusammenhänge, Funktionszusammenhänge | • Konzeption der Gesellschaft als Lebenswelt |
| **Forschungslogik** | • Deduktion (Induktion)<br>• analytisch/abstrahierend<br>• Streben nach objektivierbaren Aussagen<br>• Replizierbarkeit<br>• Generalisierung<br>• operationale Definitionen | • Induktion, Abduktion<br>• holistisch/konkretisierend<br>• Geltendmachen der Subjektivität<br>• Typisierung<br>• Wesensdefinition: wissenschaftl. Begriffe als Konstrukte „zweiter" Ordnung |
| **Selbstverständnis der Sozialforscher** | • auf Unabhängigkeit bedachter Beobachter und Diagnostiker gesellschaftlicher Verhältnisse | • faktischer oder virtueller Teilnehmer, Advokat, Aufklärer |

Quelle: In Anlehnung an Lamnek 1995, S. 258f.

### 1.3.4 Methoden qualitativer Sozialforschung

#### Die Einzelfallstudie

Bei der Einzelfallstudie handelt es sich um einen „approach", einen Forschungsansatz, bei dem prinzipiell das gesamte Spektrum der sozialwissenschaftlichen Erhebungsmethoden subsumiert wird, weshalb man sie auch als einen „approach" betrachtet. Hinter einem „approach" steht jeweils ein theoretisches Paradigma oder eine spezielle Methodologie.
Ein Charakteristikum der Einzelfallstudie ist, dass sie ein einzelnes soziales Element als Untersuchungsobjekt und -einheit wählt, also eine spezifische und individuelle Einheit.[23]
Die Einzelfallstudie zielt darauf ab, in das Zusammenwirken einer Vielzahl von Faktoren, gerichtet auf das Auffinden und Herausarbeiten typischer Vorgänge, einen genaueren Einblick zu bekommen.[24]

#### Das qualitative Interview

Das qualitative Interview kann als mündliche und persönliche Form der Befragung beschrieben werden, bei der es um eine unverzerrte und möglichst vollständige Sammlung von Informationen zu dem interessierenden Untersuchungsgegenstand geht.
„Das Prinzip der Kommunikativität zeigt sich beim qualitativen Interview vor allem in dem Bemühen, sich einer alltäglichen Kommunikationssituation anzunähern. Dazu gehört zum einen eine deutliche Zurückhaltung des Interviewers im Gespräch sowie seine Möglichkeiten, jeweils individuell auf die Auskunftsperson eingehen zu können. (...) Gegebenfalls wird die Auskunftsperson selber zum Wiederholen gewisser Gesprächssequenzen gebeten, um ihre subjektiven Interpretationen in die Auswertung mit einfließen zu lassen."[25]
Nachfolgend finden Sie eine Auflistung der Charakteristika des qualitativen Interviews. Lamnek[26] nennt als Charakteristika des qualitativen Interviews folgende Punkte:

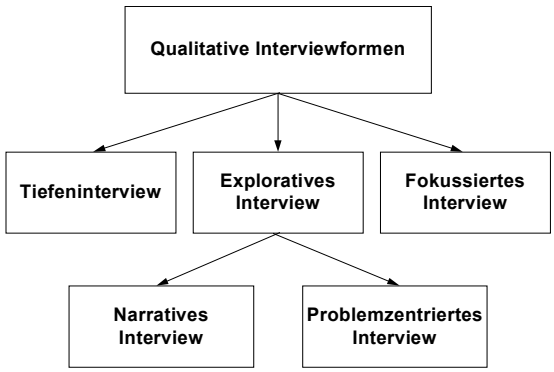
- Qualitative Interviews sind mündlich-persönlich.
- Es handelt sich um nicht-standardisierte Interviews, denn gerade durch die notwendige situative Anpassung sind vorformulierte Fragen und deren Reihenfolge nicht vorhersehbar.
- Es werden ausschließlich offene Fragen gestellt.
- Der Interviewstil ist neutral bis weich.
- Im Hinblick auf die Intentionen des Interviewers handelt es sich vornehmlich um vermittelnde aber auch um ermittelnde Interviews.

[23] Lamnek 1995a, S. 4f.
[24] ebd., S. 7
[25] vgl. Kepper 1996, S. 35
[26] vgl. Lamnek 1995a, S. 59f.

- Gerade im qualitativen Interview hat der Befragte die Möglichkeit, seine Wirklichkeitsdefinition dem Forscher mitzuteilen.
- Aufgrund der häufig recht intimen und sehr persönlichen Themen versteht sich, dass ein qualitatives Interview eine Einzelbefragung darstellt.

„In der Sozialforschung, und hier insbesondere in der Soziologie und Psychologie, hat sich eine Vielzahl unterschiedlicher Formen qualitativer Interviews herausgebildet, die zwar die oben beschriebenen qualitativen Merkmale aufweisen, im Detail jedoch unterschiedliche Gesichtspunkte berücksichtigen."[27] Abbildung X fasst die verschiedenen Interviewformen zusammen:

Abbildung 4: Formen qualitativer Interviews




Quelle: Kepper 1996, S. 37

[27] vgl. Kepper 1996, S. 37

## 1.4 Umsetzung des Forschungsansatzes in dieser Arbeit

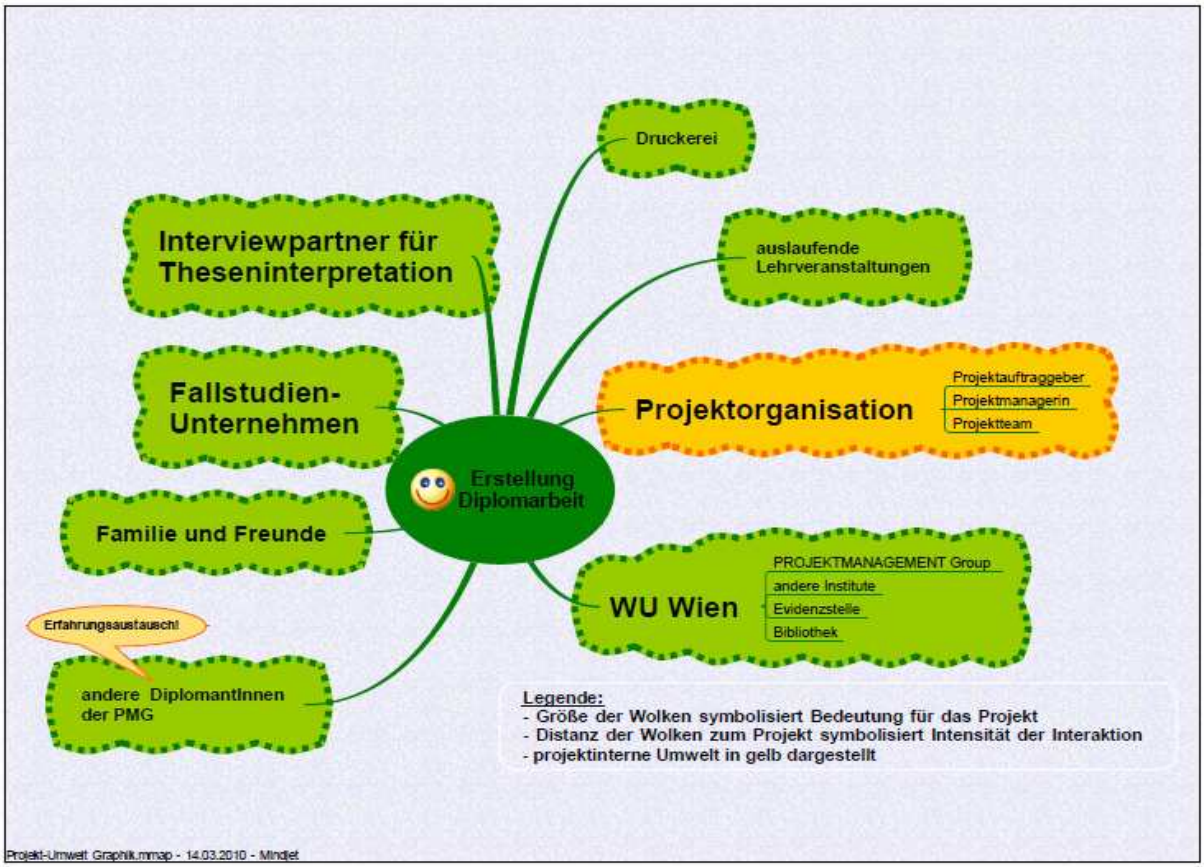
Im Kapitel 1.2 wurden die zugrunde liegenden Forschungsparadigmen beschrieben. Folgend wird die Erstellung der Diplomarbeit als projektähnliche Arbeit anhand von ausgewählten Projektmanagement-Methoden skizziert. Danach wird die Forschungsmethodik der Arbeit erläutert.

### 1.4.1 Erstellung der Diplomarbeit in projektähnlicher Form

<table>
<tr><th colspan="2">PROJEKTAUFTRAG</th></tr>
<tr><td>Projektstartereignis:<br>Kontaktaufnahme der Studentin erfolgt</td><td>Projektstarttermin:<br>23.11.2009</td></tr>
<tr><td>Projektendereignis:<br>Beurteilung in Evidenzstelle eingegangen</td><td>Projektendtermin:<br>September 2010</td></tr>
<tr><td>Projektziele:<br>Hauptziele<br>• Begriff der Nachhaltigkeit definiert<br>• Theorieteil über die Einführung von Nachhaltigkeit in Unternehmen verfasst<br>• Methoden der qualitativen empirischen Forschung angewandt<br>• Fallstudien durchgeführt<br>• Thesen beantwortet<br><br>Zusatzziele<br>• ROLAND GAREIS Projekt- und Programmmanagement ® als Verständnisgrundlage angewandt<br>• Erfahrungen im Verfassen wissenschaftlicher Arbeiten gesammelt<br>• Know-Hows zum Management von Implementierungsprojekten weiterentwickelt</td><td>Nicht-Projektziele:<br>• Reine Theoriearbeit abgegeben<br>• Dissertation erstellt<br>• Quantitative empirische Forschung durchgeführt</td></tr>
<tr><td>Hauptaufgaben:<br>• Projektmanagement<br>• Orientierung<br>• Recherche<br>• Detailplanung<br>• Erstellung<br>• Empirie<br>• Endüberarbeitung<br>• Abschlussarbeiten</td><td>Projektkosten:<br>Ca. € 300,00<br>(Binden der DA + Anschaffung Standardwerke)</td></tr>
<tr><td>Projektauftraggeber:<br>Univ.Prof.Dkfm.Dr. Roland Gareis</td><td>Projektmanagerin:<br>Katharina Padelek</td></tr>
<tr><td colspan="2">Projektteammitglieder:<br>Dr. Martina Huemann<br>Mag. (FH) Claudia Weninger</td></tr>
<tr><td>.....<br>Projektmanager/in</td><td>.....<br>Projektauftraggeber</td></tr>
</table>

## Projektumwelten

Abbildung 5: Projektumwelten-Graphik




Quelle: Selbst erstellte Graphik

## Meilensteine

Abbildung 6: Meilensteine der Diplomarbeitserstellung

| Meilensteine | Plan | Adaptiert per 04.09.2010 | Ist |
|---|---|---|---|
| Start: Kontaktaufnahme der Studentin bezüglich Diplomarbeit durchgeführt | 23.11.2009 | | 23.11.2009 |
| Zusammenarbeit vereinbart | 11.02.2010 | | 11.02.2010 |
| Konzept abgeschlossen | 09.04.2010 | | 24.03.2010 |
| Erstansatz Theorieteil abgeschlossen | 17.05.2010 | 15.09.2010 | 19.09.2010 |
| Theorieteil und Empirieerstansatz abgeschlossen | 16.06.2010 | 10.10.2010 | 19.12.2010 |
| Thesenteil und Empirieteil abgeschlossen | 20.08.2010 | 10.11.2010 | 16.01.2010 |
| Fertige Diplomarbeit abgegeben | 20.09.2010 | 30.11.2010 | 17.01.2011 |
| Gutachten erstellt | 04.11.2010 | 20.12.2010 | |
| Ende: Beurteilung in der Evidenzstelle eingegangen | Nov. 2010 | Dez. 2010 | |

Quelle: Selbst erstellte Graphik

## 1.5 Beschreibung der Forschungsmethodik der vorliegenden Diplomarbeit

Aus der Zugrundelegung des Radikalen Konstruktivismus und der sozialwissenschaftlichen Systemtheorie folgte die Entscheidung für die Methoden der qualitativen Sozialforschung. Für den Forschungsprozess ergaben sich daraus folgende Konsequenzen:

- Der Schwerpunkt der Forschung lag auf der Thesenentwicklung, nicht auf deren Prüfung. Das heißt, es wurden 6 Thesen die sich aus der Literaturrecherche ergaben formuliert und die Themenbereiche dieser Thesen im Theorieteil näher bearbeitet. Daraus ergab sich unter anderem die Beschreibung eines idealtypischen Change Prozesses der Einführung von Nachhaltigkeit, dessen Elemente und Management. Die Thesen wurden zueinander in Bezug gesetzt und mit Experten auf dem Gebiet „Corporate Sustainability" diskutiert.

- Die Literatur für diese Arbeit wurde aus Nachhaltigkeits-, Betriebswirtschafts-, Change Management- und Projektmanagement-Fachbüchern, unterschiedlichen Fachzeitschriften und Journals aus den Bereichen Change Management und Nachhaltigkeit, sowie aus dem Internet bezogen, um einen ganzheitlichen Überblick über die gesamte Forschung auf dem Gebiet Corporate Sustainability zu ermöglichen.

- Die Durchführung von qualitativen Interviews mit den Nachhaltigkeits-Verantwortlichen der RGC und der Firma Simacek ermöglichte die praxisnahe Betrachtung der Sustainability-Einführung in einem Klein- und Mittelbetrieb und einem Großunternehmen.

- Ergänzend zu den Fallstudien-Interviews wurde eine Dokumentenanalyse in den untersuchten Organisationen durchgeführt. Der Schwerpunkt lag dabei auf einer Betrachtung des Einführungsprozesses von Nachhaltigkeit in den Unternehmen und der Beschreibung deren nachhaltigen Engagements.

- Der Forschungsprozess war durch eine offene, zyklisch prozessorientierte Vorgehensweise in Form mehrerer Schleifen aus Informationssammlung, Thesenbildung und Reflexion gekennzeichnet. So wurde die Struktur der Arbeit aufgrund neuer Informationen mehrmals adaptiert. Der Interviewleitfaden entstand auf der Basis theoretischer Überlegungen.

# 2 Literaturarbeit zur Nachhaltigkeit

Das vorliegende Kapitel liefert einen Einblick in das Thema Corporate Sustainability. Die Entstehungsgeschichte der Nachhaltigkeit wird überblicksartig dargestellt und der Begriff Corporate Sustainability definiert und von CSR abgegrenzt. Weiters wird Nachhaltigkeit auf betrieblicher Ebene anhand verschiedener Prinzipien betrachtet.

## 2.1 Sustainable Development, Sustainability und Corporate Sustainability

Das rasante Wirtschaftswachstum des letzten Jahrhunderts hat zunehmende Umwelt- und Entwicklungsprobleme zur Folge, deren Auswirkungen immer offensichtlicher werden. Klimaveränderungen, Artenverluste, Ressourcenerschöpfung, Technokratisierung, Bevölkerungswachstum und Missverteilungen haben dazu geführt, dass das Leitbild der Nachhaltigkeit (Sustainability) und nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development) in vielen Bereichen und Wissenschaften heute einen festen Stellenwert einnehmen.[28]
Unternehmen werden vielfach als Auslöser ökologischer und sozialer Probleme gesehen.[29] Deshalb kommt global wie auch national agierenden (kleinen und mittelständischen) Betrieben in unterschiedlicher Weise Bedeutung bei der Verfolgung nachhaltiger Entwicklung zu.[30] Dadurch erhöhen sich kontinuierlich die Anforderungen an Unternehmen und an ihr Management. Unternehmensbezogene Anspruchsgruppen fordern von der Geschäftsführung eine Unternehmensentwicklung, die nicht nur ökonomisch tragfähig ist, sondern auch mit sozialen Wertvorstellungen und der natürlichen Umwelt in Einklang steht. [31] Mit dieser unternehmerischen Nachhaltigkeit (Corporate Sustainability) beschäftigt sich die vorliegende Diplomarbeit.

## 2.2 Entstehungsgeschichte der Nachhaltigkeit

Die Wurzeln des Nachhaltigkeitsbegriffs reichen bis in das 18. Jahrhundert zurück. Nach den Rodungen des Mittelalters wurde Nachhaltigkeit als Faustformel verwendet um eine langfristige Sicherung des Baumbestandes zu forcieren.[32] Es wurde angestrebt, nur so viel Holz aus den Wäldern zu entnehmen, wie wieder nachwachsen kann.
Der Nachhaltigkeitsbegriff hat sich seit damals stark verändert und wurde zu unterschiedlichen Zeitpunkten aus verschiedensten Perspektiven diskutiert. Die wichtigsten

[28] vgl. Arnold 2007, S.29
[29] vgl. ebd., S. 17
[30] vgl. Grunwald/Kopfmüller 2006, S. 107
[31] vgl. Promberger/Spiess/Kössler 2006, S.VII
[32] vgl. Hardtke/Prehn 2001, S. 57

Meilensteine in der Entstehungsgeschichte des Nachhaltigkeitsbegriffs sind der Abbildung 7 zu entnehmen.

Im Folgenden soll lediglich auf einige entscheidende Entwicklungsschritte eingegangen werden. Interessierte Leser finden eine besonders ausführliche Zusammenfassung der geschichtlichen Entwicklung des Nachhaltigkeitsbegriffs in der Diplomarbeit der Kollegin Zarits.[33]

Abbildung 7: Entwicklungsschritte der Nachhaltigkeit

| **Meilensteine der Nachhaltigkeit** | |
|---|---|
| 1972 | • Bericht des Club of Rome *Die Grenzen des Wachstums*<br>• UN-Umweltkonferenz in Stockholm |
| 1973 | • Washingtoner Artenschutzübereinkommen |
| 1974 | • Übereinkommen von Paris zur Verhütung der Meeresverschmutzung des Nordost-Atlantiks<br>• Helsinki-Konvention zum Schutz der Umwelt des Ostseegebietes<br>• Cocoyoc-Erklärung in Mexico |
| 1975 | • Bericht der Dag Hammarskjöld Foundation |
| 1976 | • Bariloche-Bericht *Grenzen des Elends* |
| 1979 | • Weltklimakonferenz in Genf |
| 1982 | • Weltcharta für die Natur |
| 1985 | • Wiener Konvention zum Schutz der Ozonschicht |
| 1987 | • Internationale Konferenz zum Schutz der Ozonschicht in Montreal |
| 1989 | • Europäische Charta für Umwelt und Gesundheit |
| 1980 | • *Das Überleben sichern* – Der Brandt-Bericht<br>• Global 2000 – Der Bericht an den Präsidenten der USA |
| 1987 | • *Our Common Future* – Der Brundtland-Report |
| 1992 | • UNCED in Rio de Janeiro, u.a. Verabschiedung der Agenda 21 |
| 1993 | • Gründung der *Kommission für nachhaltige Entwicklung* (CSD)<br>• Weltwaldkonferenz in Jakarta<br>• WHO-Programm *Globale Strategie für Gesundheit und Umwelt* |
| 1994 | • Umweltkonferenz in Oslo<br>• Europäische Konferenz über zukunftsbeständige Städte und Gemeinden in Aarlborg<br>• Weltbevölkerungskonferenz in Kairo<br>• Vertragsstaatenkonferenz zum Übereinkommen über die biologische Vielfalt, Nassau/Bahamas |
| 1995 | • Weltklimagipfel in Berlin<br>• Nationales Seminar zur Lokalen Agenda 21 in Köpenick<br>• Weltgipfel für soziale Entwicklung in Kopenhagen |
| 1996 | • Welternährungsgipfel in Rom |
| 1997 | • Sondergeneralversammlung der UN, Earth Summit +5 (Erdgipfel fünf Jahre nach Rio), New York<br>• Kyoto-Protokoll |
| 2002 | • *World Summit on Sustainable Development* (WSSD) in Johannesburg |

Quelle: Promberger/Spiess/Kössler 2006, S.6

[33] Siehe dazu: Zarits 2010, S. 24-32

Der Gedanke, dass nachfolgenden Generationen vergleichbare Nutzungsmöglichkeiten zur Verfügung stehen sollten, verankerte sich im 19. Jahrhundert zusehends. Nachhaltigkeit wurde nicht nur auf wirtschaftlicher Ebene diskutiert, sondern umfasste auch ökologische und soziale Aspekte.[34]

Spätestens seit der zweiten Hälfte des 20.Jahrhunderts werden ökologische Probleme untrennbar mit sozialen und wirtschaftlichen Fragen verbunden.[35] Ausgangspunkt dieser Entwicklung war die United Nations-Umweltkonferenz 1972 in Stockholm.[36] Nachdem der Club of Rome mit einer Aufsehen erregenden Publikation an die Öffentlichkeit gegangen war, welche die Endlichkeit der Versorgung mit natürlichen Ressourcen offen legte und somit die Grenzen des Wachstums prophezeite[37], waren die an der UN-Konferenz teilnehmenden Industrieländer an einer Entwicklung von Maßnahmen zur Begrenzung industrieller Umweltverschmutzung und zum Schutz von Ökosystemen interessiert. Trotzdem wurden erstmalig auch soziale und ökonomische Problematiken behandelt.[38]

Einen wichtigen Beitrag zur Definition des Nachhaltigkeitsbegriffs lieferte die im Jahr 1983 gegründete Kommission für Umwelt und Entwicklung der Vereinten Nationen. [39] Unter dem Vorsitz von Gro Harlem Brundtland erarbeitete sie den Perspektivenbericht „Our Common Future" [40], der den Anstoß zu einer weiteren internationalen Umweltkonferenz (UNCED) 1992 in Rio de Janeiro gab, die wesentliche Beiträge zur Etablierung der nachhaltigen Entwicklung als globales politisches Leitbild für Umwelt- und Entwicklungspolitik lieferte.[41] Es wurde ein Aktionsprogramm für nachhaltige Entwicklung entworfen, das als das wichtigste produzierte Dokument der Konferenz gilt.[42] Diese so genannte Agenda 21 umfasst vier zentrale Themenbereiche[43]:

- Soziale und wirtschaftliche Dimension
- Erhaltung und Bewirtschaftung der Ressourcen für die Entwicklung
- Stärkung der Rolle wichtiger Gruppen
- Möglichkeiten der Umsetzung

Die letzten großen medialen Diskussionen zum Thema nachhaltiger Entwicklung wurden im Dezember 2009 im Zuge der UN-Klimakonferenz in Kopenhagen geführt, welche ihr Ziel, die Entwicklung eines Nachfolgeregimes für das 2012 auslaufende Kyoto-Protokoll, verfehlte. [44]

[34] vgl. Promberger/Spiess/Kössler 2006, S.1
[35] vgl. Promberger/Spiess/Kössler 2006, S. 5
[36] vgl. Born o.J., S. 1
[37] vgl. Hardtke/Prehn 2001, S. 54
[38] vgl. Born o.J., S. 1
[39] vgl. Promberger/Spiess/Kössler 2006, S. 12
[40] siehe dazu: Hauff 1987, S. 394 zitiert nach Promberger/Spiess/Kössler 2006, S. 12
[41] vgl. Hardtke/Prehn 2001, S. 62
[42] vgl. Grunwald/Kopfmüller 2006, S. 23
[43] Aachener Stiftung Kathy Beys 2009, o.S.
[44] vgl. Bayrischer Rundfunk online 2009

Auch bei der 16.UN-Klimakonferenz im Dezember 2010 in Cancún, bei der Versuch fortgesetzt werden sollte, ein rechtlich verbindliches Nachfolgeabkommen für das Kyoto-Protokoll zu beschließen, konnten sich die Vertragsstaaten der Klimakonvention lediglich auf einen Minimalkonsens einigen. Der Gipfel endete mit dem Minimalziel, das Kyoto-Protokoll bis 2012 fortzusetzen. Beschlossen wurden außerdem ein Waldschutzprogramm sowie ein Hilfsfonds für Entwicklungsländer. [45]

## 2.3 Definition der Begriffe Nachhaltigkeit und Corporate Sustainability

Spätestens seit der UN-Konferenz in Rio de Janeiro im Jahr 1992 hat der Begriff der nachhaltigen Entwicklung (sustainable development) Einzug in viele Lebensbereiche unserer Gesellschaft gehalten und ist seither ein Schlüsselwort im Vokabular der Politik, Wirtschaft, Ökologie usw.[46] Nachhaltige Entwicklung zielt auf eine Umsteuerung der Lebenssituation der heutigen Generationen ab und versucht dabei, die Lebenschancen zukünftiger Generationen nicht zu gefährden.[47] Die diesem Verständnis entsprechende Definition entspringt dem Brundtland-Bericht. Nachhaltige Entwicklung ist demnach „*development which meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs*."[48]

Dieser Definition liegt ein Prozessverständnis zugrunde. Der Begriff der Nachhaltigkeit bezeichnet einen Zustand, der das Ende des Prozesses einer nachhaltigen Entwicklung beschreibt.[49]

Wird das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung auf die Unternehmensebene übertragen, so spricht man von *unternehmerischer Nachhaltigkeit* oder von *corporate sustainability*: „*Corporate sustainability can be defined as meeting the needs of a firm's direct and indirect stakeholders (such as shareholders, employees, clients, pressure groups, communities etc), without compromising its ability to meet the needs of future stakeholders as well.*" [50]

Corporate Sustainability kann als ein neues Managementparadigma verstanden werden, das eine Alternative zu traditionellen Wachstums- und Gewinnmaximierungsmodellen darstellt. Das bedeutet jedoch nicht, dass im Rahmen von Corporate Sustainability die Wichtigkeit von unternehmerischen Wachstum und unternehmerischer Profitabilität aberkennt wird.[51] Corporate Sustainability bedient sich einiger Elemente etwas bekannterer Konzepte.[52] Wilson

[45] vgl. o.V. 2011, o.S.
[46] vgl. Promberger/Spiess/Kössler 2006, S. 1
[47] vgl. Grunwald/Kopfmüller 2006, S. 7
[48] vgl. World Commission on Environment and Development 1987 S. 8 zitiert nach Dunphy/Griffiths/Benn 2007, S. 40
[49] vgl. Grunwald/Kopfmüller 2006, S. 7
[50] vgl. Dyllick/Hockerts 2002, S. 131
[51] vgl. Wilson 2003, S.1
[52] vgl. ebd.

zufolge fließen in das Konzept unternehmerischer Nachhaltigkeit Elemente folgender vier Konzepte ein[53]:

- Sustainable development
- Corporate Social Responsibility
- Stakeholder Theory
- Corporate Accountability Theory

## 2.4 Ganzheitlicher Ansatz – die drei Säulen der Nachhaltigkeit

Wie sich den Definitionen von Nachhaltigkeit und nachhaltiger Entwicklung entnehmen lässt, haben sich im Laufe der Zeit drei zentrale Zieldimensionen von Sustainability herauskristallisiert. Durch die integrative Betrachtung ökonomischer, ökologischer und sozialer Ziele wird das Leitbild nachhaltiger Entwicklung zu einem ganzheitlichen Ansatz.[54]

In der einschlägigen Literatur wird in diesem Zusammenhang von den drei Säulen der Nachhaltigkeit gesprochen. Ökonomie, Ökologie und Soziales werden dabei als gleichrangig betrachtet.[55] Die Bezeichnung der Dimensionen als Säulen ist dabei etwas missverständlich. „Das bedeutet, dass die Dimensionen nicht als Säulen nebeneinander stehen und dann zusammengeführt werden, sondern eine dreidimensionale Perspektive eingenommen wird. In diesem Zusammenhang wird das so genannte ‚Magische Dreieck' … angeführt, nach dem jede Zieldimension gleichberechtigt und gleichwertig behandelt werden soll; die Vision eines Gleichgewichts steht im Mittelpunkt."[56]

Abbildung 8: Das "magische Dreieck"

Ökologische Ziele:
Ressourcen- und Umweltschutz, Funktions- und Artenerhaltung, Risiko- und Emissions-begrenzung, ...
Nachhaltigkeit
Ökonomische Ziele:
Wachstum, Wettbewerb, Stabilität, Effizienz,...
Soziale Ziele:
Sicherheit, Chancengleichheit, soziale Gerechtigkeit, Menschenrechte, Gesundheit, Bildung, Verteilung,...

Quelle: Arnold 2007, S. 36 zitiert nach Capek/Westermeyer 2010, S. 59

[53] Wilson 2003, S.1
[54] vgl. Arnold 2007, S. 35
[55] vgl. Petschow/Hübner/Drvge/Meyerhoff 1998, S. 24

Das Anstreben der Gleichrangigkeit der Ziele stützt sich auf die Annahme, dass diese nicht getrennt voneinander betrachtet werden können, da eine Kausalität zwischen ihnen besteht. Ein Ziel sollte immer durch die anderen Ziele gestützt werden.[57]
Diese integrative Zielfindung ist von großer Bedeutung weil:[58]

- „eine gesamtheitliche sowie ausgewogene Entwicklung unter Berücksichtigung von intra- und intergenerativer Gerechtigkeit angestrebt werden[59],
- ein eindimensionales auf (ökonomische) Effizienz und Effektivität ausgerichtetes Wirtschaften vermieden wird,
- eine Blick- und Wahrnehmungserweiterung sowohl im gesellschaftlichen als auch im ökonomischen Bereich manifestiert wird und
- letztendlich eine Vision eines bewussteren und verstärkt systemischen Denkens und Handelns verankert wird."

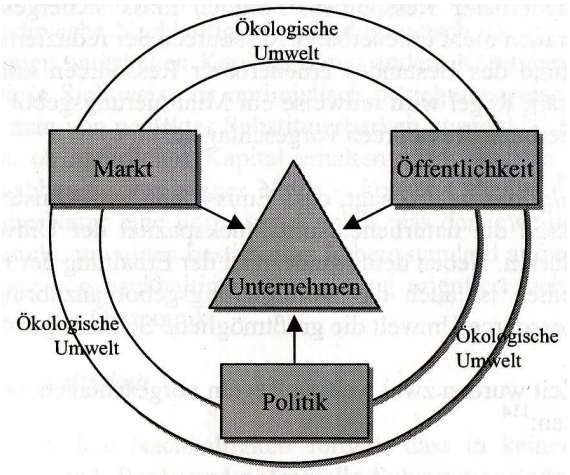
Im Folgenden werden die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit näher beschrieben.

### 2.4.1 Ökologische Nachhaltigkeit

Der Begriff der Ökologie, der aus der Biologie stammt, bezeichnet die Lehre vom Gesamthaushalt der Natur bzw. die Wissenschaft von den Beziehungen zwischen den Lebewesen und ihrer Umwelt.[60]
Unsere Gesellschaft mit ihren sozialen, wirtschaftlichen und politischen Strukturen ist ein Teil im Gesamtökosystem der Erde. Um überleben zu können, sind wir an das langfristige Funktionieren außermenschlicher Systeme angewiesen, die unsere natürliche Lebengrundlage darstellen. Der Mensch ist wie kein anderes Lebewesen in der Lage, die außermenschliche Umwelt zu verändern, was irreversible Schäden nach sich ziehen kann. Durch die Einhaltung bestimmter Grenzen, wird versucht, das zu vermeiden.[61]
Auf Unternehmensebene werden die Umweltprobleme von externen Lenkungssystemen aufgegriffen und an die Unternehmen herangetragen.[62] „Im ökologischen Zusammenhang sehen sich Unternehmen einer unmittelbar relevanten inneren Primärwelt gegenüber, bestehend aus den externen Lenkungssystemen Öffentlichkeit, Politik und Markt sowie diese Lenkungssysteme repräsentierenden Anspruchsgruppen – den Stakeholdern. Die Primärwelt ist eingebettet in eine mittelbar relevante äußere Sekundärwelt, die ökologische Umwelt." [63]

[56] Arnold 2007, S. 35
[57] vgl. Müller-Christ 1998, S. 324 zitiert nach Arnold 2007, S. 36
[58] Arnold 2007, S. 38
[59] vgl. Vornholz/Majer 1994, S. 627f. zitiert nach Arnold 2007, S. 38
[60] vgl. Promberger/Spiess/Kössler 2006, S.58
[61] vgl. Breidenbach 2002, S.84
[62] vgl. Promberger/Spiess/Kössler 2006, S.59
[63] ebd., S.59

Abbildung 9: Ökologierelevante Einflüsse auf das Unternehmen




Quelle: Steger 1997, S. 145 zitiert nach Promberger/Spiess/Kössler 2006, S.59

Die Umwelt ist als absolut notwendige Lebensgrundlage der Menschheit zu betrachten. Sie dient als Quelle der Ressourcen und als Absorptionsmedium anthropogener, also vom Menschen verursachter, Emissionen.[64] Nach dem Konzept der Nachhaltigkeit sollten zukünftige Generationen den gleichen Nutzen aus dem Umweltkapital ziehen können wie heutige Generationen.[65] Zur Umsetzung dieses Umweltkapitalkonzepts haben Pearce und Turner fünf Ressourcenmanagement-Regeln[66] entwickelt:

1. *Ressourcenregel*

   Die Ressourcenregel besagt, dass die Abbaurate erneuerbarer Ressourcen ihre Regenerationsrate nicht übersteigen darf.[67]

2. *Substitutionsregel*

   Die Substitutionsregel fordert, dass erschöpfbare, also nicht erneuerbare, Ressourcen nur soweit genutzt werden, wie gleichwertige Alternativen zur Verfügung stehen.[68]

3. *Assimilationsregel*

   Entsprechend der Assimilationsregel darf nur jene Menge an Schad- und Reststoffen an die Öko-Systeme abgegeben werden, die diese auch verarbeiten können.[69]

4. *Zeitmaßregel*

   Die Zeitmaßregel besagt, dass das Zeitmaß menschlicher Eingriffe in die Umwelt in einem ausgewogenen Verhältnis zum Zeitmaß der für das Reaktionsvermögen der Umwelt relevanten natürlichen Prozesse stehen muss.[70]

[64] vgl. Schulz/Burschel/Weigert 2001, S. 375 zitiert nach Promberger/Spiess/Kössler 2006, S.60
[65] vgl. Burschel/Losen/Wiendl 2004 S.31
[66] vgl. Gerken/Renner 1996, S. 29f. zitiert nach Burschel/Losen/Wiendl 2004 S.31
[67] vgl. Burschel/Losen/Wiendl 2004 S.31
[68] vgl. Promberger/Spiess/Kössler 2006, S.60
[69] vgl. Ivanišin 2006 S.157
[70] vgl. Knoll/Kreibich 1997, S. 27 zitiert nach Burschel/Losen/Wiendl 2004 S.32

5. *Vermeidungsregel*

   Bei der Vermeidungsregel steht die menschliche Gesundheit im Mittelpunkt, deren Gefährdung durch anthropogene Einwirkungen ausgeschlossen werden soll.[71]

Für Unternehmen wird ökologische Nachhaltigkeit spätestens dann zum Thema, wenn Stakeholder diesbezügliche Forderungen an das Unternehmen richten. Diese ökologischen Interessen unterscheiden sich häufig nach den Anspruchsgruppen, was in Abbildung 10 dargestellt wird.

Abbildung 10: Stakeholder und ihre ökologischen Interessen

| **Ökologieorientierte Erwartungen der Stakeholder** | |
|---|---|
| **Unternehmer – Eigentümer – Management** | • hohe Öko-Ratings (unterstellt wird geringeres Risiko, weniger Regulierungsmaßnahmen usw.)<br>• Steigerung der Ressourceneffizienz<br>• Reduktion des Energieeinsatzes<br>• Entwicklung eines nachhaltigen Unternehmenskonzeptes und -leitbildes (teilweise)<br>• Aufbau eines Umweltmanagementsystems (teilweise) |
| **Mitarbeiter** | • Identifikation mit dem *corporate behaviour*<br>• Beruhigung des ökologischen Gewissens |
| **Fremdkapitalgeber** | • sichere Kapitalanlage durch hohe Öko-Ratings |
| **Lieferanten** | • ökologisches Bewusstsein und Überprüfung der Praktiken durch die gesamte Lieferkette<br>• Einhaltung ökologischer Standards<br>• Berücksichtigung umweltbezogener Aspekte bei Beschaffungsentscheidungen |
| **Kunden** | • Beruhigung des ökologischen Gewissens durch den Kauf ökologischer bzw. ökologisch produzierter Produkte und Dienstleistungen<br>• Eindämmung der Umweltverschmutzung und Erhalt der Umwelt als Lebensgrundlage<br>• Monitoring von Qualität, Sicherheit und Umweltauswirkungen der Produkte und Dienstleistungen |
| **Konkurrenz** | • Vergleichbare Umweltstandards, die von allen Unternehmen eingehalten werden (keine Trittbrettfahrer) |
| **Staat und Gesellschaft**<br>• Behörden<br>• ausländische/internationale Organisationen<br>• Verbände/Interessenlobbys<br>• Parteien<br>• Bürgerinitiativen<br>• Öffentlichkeit | • Forderung nach umweltbewusstem Verhalten<br>• Generationenvertrag: Absicherung der kommenden Generationen (Erhaltung des natürlichen Kapitalstocks)<br>• faire Aufteilung der Ressourcen zwischen Ländern, Generationen usw.<br>• Erhaltung der lebenswerten Umwelt<br>• Staat: Erfüllung internationaler Richtlinien und Vereinbarungen (Rio, Johannesburg usw.) |

Quelle: in Anlehnung an Ulrich/Fluri 1992, S. 72 zitiert nach Promberger/Spiess/Kössler 2006, S.63

[71] vgl. Promberger/Spiess/Kössler 2006, S.61

### 2.4.2 Ökonomische Nachhaltigkeit

Eine ausschließlich Nutzen-Kosten kalkulierende Ökonomie führt nicht nur zu großen Belastungen der Öko-Systeme. Weltweit betrachtet kommt es dadurch auch zu wesentlichen sozialen und gesellschaftlichen Spannungen, weil große Bevölkerungsteile von der Teilhabe am wirtschaftlichen Erfolg ausgeschlossen werden.[72] Wenn der ökonomische Teil der Nachhaltigkeit definiert werden soll, so muss zwangsläufig zumindest auf die soziale Dimension zurückgegriffen werden.[73]

Was bedeutet das jetzt für Unternehmen? Unser Wirtschaftssystem wird vom Menschenbild des Homo oeconomicus geprägt, das einen Eigennutzen der Individuen unterstellt. Unternehmen streben demnach nach Gewinnmaximierung und Konsumenten nach Nutzenmaximierung. Aus diesem Grund wird häufig ein antagonistisches Verhältnis zwischen dem Gewinnmaximierungsprinzip der Unternehmen und ökologischer und sozialer Verantwortung unterstellt. [74]

Das dies nicht zwangsläufig so sein muss, zeigt Blackburn auf, indem er versucht über Nachhaltigkeit in „der Sprache der Manager" zu sprechen. Anhand fünf einfacher Fragen versucht er, den Business Case eines Sustainability Operating Systems zu erarbeiten:

- „Should business operations and functions perform short- and long-term planning in a way that anticipates future trends and consider the needs of those who make a company successful?
- Should this planning involve a process by which operational and functional groups identify business risks and opportunities and prioritize them for action?
- Should business managers be accountable for setting and achieving performance goals designed to realize these identified, high-value priorities?
- Should progress towards these goals be periodically measured and reported within the organization?
- Should the company use this collected information to its best advantage in enhancing its credibility with interested employees, customers, suppliers, investors, governments, and communities?" [75]

Blackburn zufolge, sollten die Antworten auf diese Fragen klar sein, da sie bekannte Techniken professionellen Managements darstellen. [76] Und nichts anderes steckt seiner Meinung nach hinter Corporate Sustainability: „simply good management" [77].

[72] vgl. Breidenbach 2002, S. 91
[73] vgl. Promberger/Spiess/Kössler 2006, S.65
[74] vgl. Lenkewitz 2009, S.6
[75] Blackburn 2007, S.35

Einige Autoren vertreten die Annahme, dass Unternehmen zahlreiche Vorteile aus den Initiativen zur Nachhaltigkeit ziehen können. Hardtke und Prehn nennen in diesem Zusammenhang unter anderem[78]:

- Gewinnsteigerung
- Wettbewerbsvorteile
- Qualität der Produkte und Dienstleistungen
- Innovation
- Risikomanagement und Zugang zu Finanzkapital
- Arbeitnehmerbeziehungen/Attraktivität für potenzielle Arbeitnehmer
- Loyalität und Kundenbindung

Unternehmen setzen sich auch im Bereich des Stakeholdermanagements mit der ökonomischen Nachhaltigkeit auseinander. Beispiele für ökonomische Erwartungen einiger dieser Interessensgruppen finden sich in Abbildung 11.

Abbildung 11: Stakeholder und ihre ökonomischen Interessen

| Ökonomische Erwartungen der Stakeholder | |
|---|---|
| **Unternehmer – Eigentümer – Management** | • Einkommen/Gewinn<br>• Erhaltung, Verzinsung und Wertsteigerung des investierten Kapitals |
| **Mitarbeiter** | • Einkommen/gerechte Entlohnung<br>• finanzielle Sicherheit/Arbeitsplatzsicherheit<br>• Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten |
| **Fremdkapitalgeber** | • sichere Kapitalanlage<br>• befriedigende Verzinsung<br>• Vermögenszuwachs |
| **Lieferanten** | • stabile Liefermöglichkeiten<br>• günstige Konditionen<br>• Zahlungsfähigkeit der Abnehmer |
| **Kunden** | • qualitativ und quantitativ befriedigende Marktleistung zu günstigen Preisen (zufriedenstellende Produktqualität)<br>• Service, Kundendienst, günstige Konditionen |
| **Konkurrenz** | • Austausch von Informationen<br>• Kooperation auf branchenpolitischer Ebene |
| **Staat und Gesellschaft**<br>• Behörden<br>• ausländische/internationale Organisationen<br>• Verbände/Interessenlobbys<br>• Parteien<br>• Bürgerinitiativen<br>• Öffentlichkeit | • Steuern<br>• Sicherung der Arbeitsplätze<br>• Wirtschaftswachstum/Steigerung der Wohlfahrt<br>• positive Beiträge an die Infrastruktur<br>• Einhalten von Rechtsvorschriften und Normen<br>• Minimierung negativer Externalitäten |

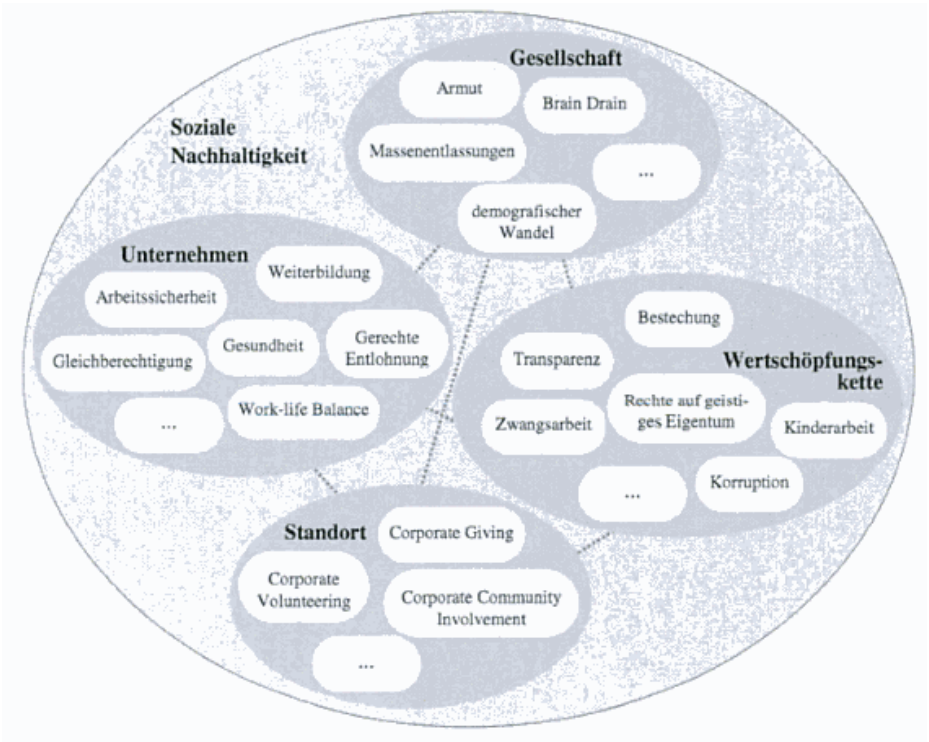
Quelle: in Anlehnung an Ulrich/Fluri 1992, S.79 zitiert nach Promberger/Spiess/Kössler 2006, S.68

[76] vgl. Blackburn 2007, S.35
[77] ebd. , S.35

### 2.4.3 Soziale Nachhaltigkeit

Müller-Christ zufolge ist soziale Nachhaltigkeit die „Entwicklung und Verbesserung von Strukturen der Entscheidungsfindung und der Kooperation, die die Chancen der Einzelnen vergrößern, die Konsequenzen ihres Handelns überschauen zu können."[79] Wichtige Elemente der sozialen Dimension sind Gerechtigkeit und Chancengleichheit innerhalb der jetzt existierenden Generation und zwischen gegenwärtigen und zukünftigen Generationen.[80]
Unternehmen können positiv aber auch negativ auf soziale Gemeinschaften einwirken. Im positiven Sinne setzen sie Maßnahmen zur Förderung und Durchsetzung sozialer Standards betrieblicher Arbeitsbedingungen sowohl im eigenen Unternehmen als auch in Partnerunternehmen. Demnach ist die soziale Dimension der Nachhaltigkeit ein Maß für die Sozialverträglichkeit unternehmerischen Handelns und erfasst die Gestaltung der Beziehungen zu Anspruchsgruppen.[81] Als Leitprinzipien können unter anderem Menschenwürde, individuelle Freiheit, sozialer Frieden, Solidarität und soziale Sicherheit genannt werden.[82] Abbildung 13 verdeutlicht, dass es eine Vielzahl sozialer Themen gibt, auf die Unternehmen positiv einwirken können und die vielfach über ihre Organisationsgrenzen hinausgehen.

Abbildung 12: Vielfalt sozialer Themen




Quelle: Dubilzig 2009, S. 20

[78] Hardtke/Prehn 2001, S. 70-72
[79] Müller-Christ 2001, S. 554 zitiert nach Promberger/Spiess/Kössler 2006, S.68-69
[80] vgl. Plachter/Kruse-Graumann/Schulz 2004, S.22
[81] vgl. Balderjahn 2004, S.13
[82] vgl. Kraemer 2008, S.33

Neben den expliziten Vertrag mit ihren Shareholdern haben Unternehmen auch „implizite Verträge" mit anderen Anspruchsgruppen.[83] Organisationen werden somit mit unterschiedlichen Erwartungen und Interessen im Rahmen sozialer Nachhaltigkeit konfrontiert.

Abbildung 13: Stakeholder und ihre sozialen Interessen

| Soziale Erwartungen der Stakeholder | |
|---|---|
| **Unternehmer – Eigentümer - Management** | • Selbstständigkeit/Entscheidungsautonomie<br>• Macht, Einfluss, Prestige |
| **Mitarbeiter** | • soziale Sicherheit<br>• Anerkennung, Prestige, Vertrauen usw.<br>• Förderung der Sicherheit und Gesundheit<br>• Förderung von Chancengleichheit<br>• sinnvolle Betätigung/Entfaltung der Fähigkeiten<br>• Pflege zwischenmenschlicher Kontakte |
| **Fremdkapitalgeber** | • Transparenz/ethisch einwandfreier Einsatz von Produktionsfaktoren<br>• Forcierung von *Socially Responsible Investments* (geringeres Risiko)/sichere Kapitalanlage<br>• befriedigende Verzinsung |
| **Lieferanten** | • vertrauensvolle Kunden-, Lieferantenansprüche<br>• Einhaltung sozialer Standards<br>• stabile Liefermöglichkeiten<br>• Berücksichtigung sozialer Aspekte bei Beschaffungsentscheidungen |
| **Kunden** | • faires Geschäftsgebaren: befriedigende Marktleistung zu akzeptablen Preisen<br>• sozialverträgliche Produkte und DL/*fair trade* |
| **Konkurrenz** | • solidarisches Verhalten in Krisensituationen<br>• Kooperationsbereitschaft<br>• faires Wettbewerbsverhalten |
| **Staat und Gesellschaft**<br>• Behörden<br>• ausländische/internationale Organisationen<br>• Verbände/Interessenlobbys<br>• Parteien<br>• Bürgerinitiativen<br>• Öffentlichkeit | • Übereinstimmung mit den Menschenrechten<br>• Berücksichtigung benachteiligter Gruppen<br>• Schutz sozialer Standards/Erhaltung von Werten und Moral<br>• gesellschaftliches Engagement jenseits des eigenen Geschäftsbereichs<br>• Risikominimierung<br>• philanthropisches Engagement<br>• Sicherung von Sozialleistungen<br>• Beiträge an kulturelle, wissenschaftliche und Bildungsinstitutionen<br>• Sicherung und Entwicklung von Arbeitsplätzen<br>• Einhaltung von Rechtsvorschriften und gesellschaftlichen Normen<br>• Rücksichtnahme auf Gebräuche und Kultur |

Quelle: in Anlehnung an Ulrich/Fluri 1992, S. 79 zitiert nach Promberger/Spiess/Kössler 2006, S.75

[83] vgl. Dubilzig 2009, S. 20

## 2.5 Abgrenzung Corporate Sustainability von CSR

Die Abgrenzung von Corporate Sustainability und Corporate Social Responsibility gestaltet sich schwierig, weil in der Praxis ein Trend zu beobachten ist, die beiden Begriffe synonym zu verwenden.[84] Die Konzepte weisen in ihrer ursprünglichen Form aber entscheidende Unterschiede auf, die hier herausgearbeitet werden.

Während das Konstrukt der Corporate Sustainability in der Regel an das Drei-Säulen-Modell nachhaltiger Entwicklung anknüpft und somit sowohl ökonomische, ökologische und soziale Aspekte berücksichtigt, setzt das Konzept der Corporate Social Responsibility einen deutlichen Akzent auf die freiwillige Übernahme einer gesellschaftlichen Verantwortung durch Unternehmen.[85] Corporate Social Responsibility kann damit als ein Teilbereich von Corporate Sustainability betrachtet werden.[86]

Corporate Social Responsibility ist nach der Definition der EU Kommission „… ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren (…). Sozial verantwortlich handeln ein Unternehmen, wenn es anstrebt, ein für alle Beteiligten akzeptiertes Gleichgewicht zwischen den Erfordernissen und Bedürfnissen verschiedener Stakeholder herzustellen."[87]

Folgt man dieser Definition, dann unterscheiden sich Corporate Social Responsibility und Corporate Sustainability im Wesentlichen hinsichtlich zweier Aspekte. Konstituierendes Merkmal der Corporate Social Responsibility ist die Selbstverpflichtung zur Durchführung freiwilliger Maßnahmen. Corporate Sustainability bezieht aber auch alle Aktivitäten mit ein, die unfreiwillig erfolgen, z.B. als Reaktion auf Druck der Öffentlichkeit oder Kunden.[88] Weiters beschränkt sich Corporate Social Responsibility auf die ökologische und soziale Dimension der Nachhaltigkeit. Im Gegensatz dazu, fließen in Corporate Sustainability auch ökonomische Überlegungen mit ein.[89]

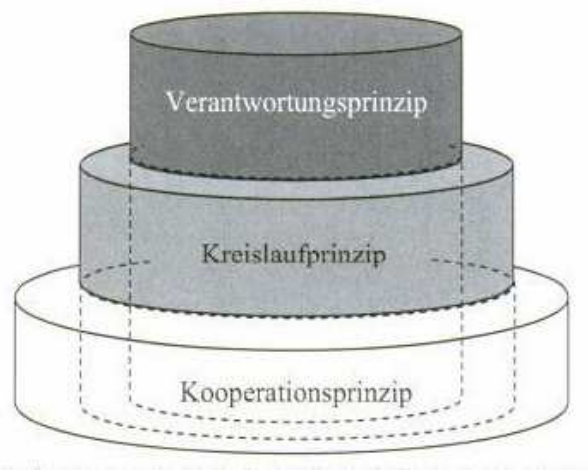
[84] vgl. Curbach 2009, S. 27
[85] vgl. Schoenheit 2006, S. 11
[86] vgl. Loew/Ankele/Braun/Clausen 2004, S. 11
[87] EU-Kommission 2002, S. 3 zitiert nach Schoenheit/Hansen, S. 237
[88] vgl. Schaltenegger/Müller 2008, S. 25f. zitiert nach Zirnig 2009, S. 11
[89] vgl. Loew/Ankele/Braun/Clausen 2004a, S. 70f. zitiert nach Zirnig 2009, S. 11

## 2.6 Nachhaltigkeit auf betrieblicher Ebene

Unternehmen, die Nachhaltigkeit in ihren Geschäftsalltag integrieren möchten, müssen sich mit der Frage auseinandersetzen, wie Anforderungen einer nachhaltigen Entwicklung konkretisiert werden können.

Nach Meffert/Kirchgeorg charakterisieren drei Prinzipien den betriebswirtschaftlichen Kern der nachhaltigen Entwicklung: Das Kreislauf-, das Verantwortungs- und das Kooperationsprinzip.[90]

Abbildung 14: Handlungsleitende Prinzipien zur Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien




Quelle: Prammer 2009, S. 186

*1)Verantwortungsprinzip*

Das Verantwortungsprinzip bezieht sich vorrangig auf die inter- und intragenerative Verantwortung von Unternehmen. Es besagt, dass Unternehmen für die von ihnen erstellten Produkte und Dienstleistungen unter sozialen und ökologischen Gesichtpunkten die Verantwortung übernehmen müssen.[91] Die Umsetzung des Verantwortungsprinzips bedeutet für das Management neben den Forderungen und Erwartungen einflussreicher Anspruchsgruppen auch die Ansprüche weniger einflussreicher Stakeholder zu berücksichtigen.[92]

*2) Kreislaufprinzip*

Das Modell der Kreislaufwirtschaft zeigt die Beziehungen zwischen ökonomischen und ökologischen Systemen.[93] Durch den stetigen Einsatz wieder verfügbar gemachter

[90] vgl. Meffert/Kirchgeorg 1993 S. 333 zitiert nach Promberger/Spiess/Kössler 2006, S.82-83
[91] vgl. Promberger/Spiess/Kössler 2006, S.83
[92] vgl. Prammer 2009, S. 186
[93] vgl. Promberger/Spiess/Kössler 2006, S.83

Ressourcen soll der Verbrauch von Primärstoffen minimiert und unerwünschter Output vermieden werden. [94]

*3) Kooperationsprinzip*

Da soziale und ökologische Interdependenzen globalen Charakter haben und lokal nicht befriedigend gelöst werden können, stellt Kooperation auf internationaler Ebene eine Notwendigkeit für nachhaltige Entwicklung dar. Dabei spielt eine größere Gesprächsbereitschaft und engere Zusammenarbeit von internen und externen Anspruchsgruppen der Unternehmen eine große Rolle. [95]

Die drei vorgestellten Kernelemente stehen in enger inhaltlicher Verknüpfung zueinander. Das Verantwortungsprinzip bildet den Ausgangspunkt des Konzeptes der „nachhaltigen Entwicklung". Für seine Realisierung ist die Verfolgung des Kreislaufprinzips wesentlich. Das Kooperationsprinzip wird benötigt um die Kreisläufe zu schließen. [96]

Neben Meffert/Kirchgeorgs Prinzipien existieren Fichters sieben Gestaltungsprinzipien, die Nachhaltigkeit in der Praxis greifbar machen sollen. Die Prinzipien charakterisieren Aktivitäten in der Schnittmenge sozialer, ökologischer und ökonomischer Anforderungen und beinhalten Handlungsempfehlungen. [97]

*1) Leistungsprinzip*

Unternehmen spielen in der Bedürfnisbefriedigung eine zentrale Rolle.[98] Wenn die von ihnen erstellten Produkte und Dienstleistungen und deren Bedürfnisorientierung, Nutzenfunktion, Sicherheit, Wirtschaftlichkeit und deren Umweltverträglichkeit eine optimale Leistung darstellen, dann leistet das Unternehmen einen wichtigen Beitrag zur Nachhaltigkeit. [99]
Das Leistungsprinzip ist der ökonomischen Nachhaltigkeit zuzuordnen, obwohl es auch den sozialen und ökologischen Dimensionen gerecht werden muss. Der begriffliche Kern des Leistungsprinzips auf Unternehmensebene beschreibt die Effizienz während des Leistungserstellungsprozesses. [100] Leistung wird den Kosten gegenübergestellt und ist mit Blick auf die gesamte Wertschöpfungskette zu optimieren. [101]

[94] vgl. Prammer 2009, S. 186-187
[95] vgl. Promberger/Spiess/Kössler 2006, S.83
[96] vgl. Koplin/Müller o.J., S. 5
[97] vgl. Promberger/Spiess/Kössler 2006, S.85
[98] vgl. Corsten 1995, S. 574 zitiert nach Promberger/Spiess/Kössler 2006, S.85
[99] vgl. Fichter 1998, S. 15
[100] vgl. Corsten 1995, S. 574 zitiert nach Promberger/Spiess/Kössler 2006, S.85
[101] vgl. Fichter 1998, S. 15

*2) Vorsichtsprinzip*

Stoffe und Technologien bergen teilweise Risiko- und Gefahrenpotential, dem sich die Unternehmen bewusst sein müssen. [102] Um eine irreparable Schädigung des Ökosystems zu verhindern gilt das Vorsichtsprinzip für die Forschung, Entwicklung, Konstruktion und Anwendung von Produkten, Stoffen und Technologien. [103] Beim Vorsichtsprinzip herrscht klar ein Vorrang der Ökologie gegenüber der Ökonomie. Um potentielle Gefahren besser erkennen zu können rät Fiedler zu einer Sensibilisierung der Wahrnehmung von Unternehmen. [104]

*3) Vermeidungsprinzip*

Das Vermeidungsprinzip beschreibt die intergenerative Gerechtigkeit und bezieht sich dabei sowohl auf die Quantität als auch auf die Qualität der Ressourcen. [105] „Der Verbrauch nicht-erneuerbarer Ressourcen ist zu vermeiden oder zumindest auf den Umfang zu beschränken, in dem ein physisch und funktionell gleichwertiger Ersatz in Form erneuerbarer Ressourcen oder höherer Produktivität geschaffen wird. Stoffeinträge in die Umwelt orientieren sich an der Belastbarkeit der Umweltmedien und ihrer zum Teil empfindlichen Regelungsmechanismen." [106]

*4) Dialogprinzip*

Fichter zufolge ist nachhaltige Entwicklung ein gesellschaftlicher Such- und Verständigungsprozess. [107] „Zum Aufbau tragfähiger Verständigungspotentiale in den Beziehungen eines Unternehmens zu seinen Anspruchsgruppen bedarf es einer dialogorientierten Unternehmenskommunikation." [108] Das Dialogprinzip zeichnet sich durch einen argumentativen Kommunikationsstil aus. [109] Problemfelder sind gemeinsam zu identifizieren und Kooperation wird durch Dialog zu erreichen versucht. [110]

*5) Entwicklungsprinzip*

Mit einer nachhaltigen Entwicklung verändern sich sowohl die marktlichen, als auch die politisch-rechtlichen und gesellschaftlichen Anforderungen an Unternehmen. Dabei ist das nachhaltige Unternehmen als dynamischer Prozess der ständigen Neubestimmung ökologischer, sozialer und wirtschaftlicher Chancen und Risiken zu verstehen. Diese Dynamik

[102] vgl. Siebenhüner 2001, S. 383 zitiert nach Promberger/Spiess/Kössler 2006, S.85
[103] vgl. Fichter 1998, S. 15
[104] vgl. Stengel/Wüstner 1997, S. 48 zitiert nach Promberger/Spiess/Kössler 2006, S.85
[105] vgl. Mayerhofer 2001, S. 41 zitiert nach Promberger/Spiess/Kössler 2006, S.86
[106] Fichter 1998, S. 16
[107] vgl. ebd., S. 16
[108] ebd., S. 16
[109] vgl. ebd., S. 16

erfordert hohe Entwicklungs- und Lernfähigkeit. Besonders der Prozess des Problemlösungslernens eignet sich, um die Innovations- und Wandlungsfähigkeit des Unternehmens sicherzustellen. [111]

*6) Konformitätsprinzip*

Die Eigendynamik von Marktentwicklung und Gewinninteressen schafft Bedarf für klare ordnungspolitische und rechtliche Rahmenbedingungen. Gesetzliche Vorschriften stellen ein Mindestmaß an Standards dar, deren Einhaltung, Fichter zufolge, zur Selbstverständlichkeit eines nachhaltigen Unternehmens gehören sollte. Weiters orientieren sich nachhaltige Unternehmen an Zielvorgaben, wie sie z.B. durch internationale Verträge, Erklärungen oder Protokolle und durch nationale, regionale und lokale Ziele vorgegeben werden. [112]

*7) Verantwortungsprinzip*

Der Einfluss multinationaler Großunternehmen hat seit der Industrialisierung kontinuierlich zugenommen. Grund dafür ist die Wirtschaftskraft dieser Organisationen. Einige von ihnen können diesbezüglich bereits mit einigen Nationalstaaten konkurrieren. [113] Das führt zu einer großen Verantwortung der Unternehmen für die Gesellschaft. [114] „Unternehmen präsentieren mit ihren Produkten und ihrer Werbung Leitbilder und Lebensstile und stellen damit eine normative gesellschaftliche Instanz dar. Das nachhaltige Unternehmen setzt sich im Rahmen seines normativen und strategischen Managements kritisch mit den Leitbildern von Kunden und den Lesensstilen der Verbraucher auseinander und trägt nach besten Möglichkeiten zur Beschränkung und Genügsamkeit bei (Suffizienz)." [115]

[110] vgl. Promberger/Spiess/Kössler 2006, S.86
[111] vgl. Fichter 1998, S. 16
[112] vgl. ebd., S. 16
[113] vgl. Hardtke/Prehn 2001, S. 19
[114] vgl. Promberger/Spiess/Kössler 2006, S.87
[115] Fichter 1998, S. 17

# 3 Betrachtungsobjekte bei der Einführung von Nachhaltigkeit in Unternehmen

Im folgenden Kapitel werden ausgewählte ökologische, ökonomische und soziale Betrachtungsobjekte beschrieben, bei denen Unternehmen, die Nachhaltigkeit in ihren Geschäftsalltag integrieren möchten, ansetzen können. Die Autorin hat sich auf einige bekannte Betrachtungsobjekte beschränkt, um einen guten Einblick in die Materie gewährleisten zu können. Es wird darauf eingegangen, welche Handlungsfelder sich durch die Beschäftigung mit den vorgestellten Betrachtungsobjekten für Betriebe ergeben können. Es gilt selbstverständlich zu beachten, dass für jede Organisation individuell entschieden werden muss, für welche Betrachtungsobjekte eine Bearbeitung Sinn macht.

## 3.1 Vom Stakeholdermanagement zu den Betrachtungsobjekten

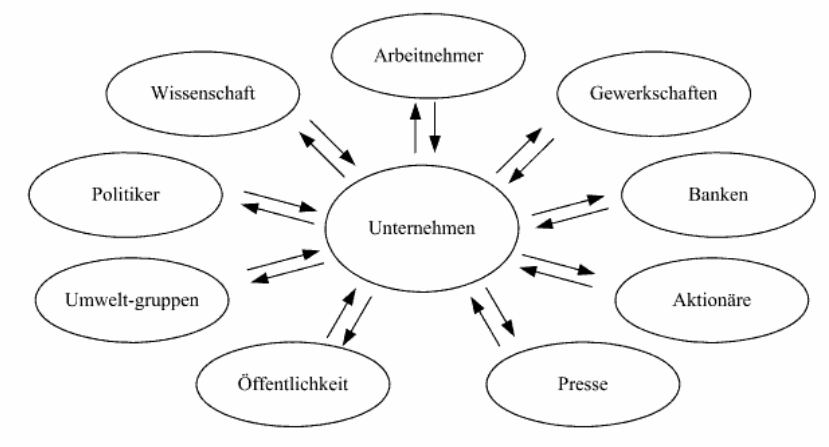
Im Kapitel 2 wurde darauf eingegangen, dass ein Unternehmen als System von Stakeholdern betrachtet werden kann, zu denen es Beziehungen aufbaut, die es zu managen gilt. Deshalb wird angenommen, dass Unternehmen, die Nachhaltigkeitsprinzipien in ihren Geschäftsalltag integrieren möchten, Stakeholder dabei einbeziehen. [116]

Aus Sicht der Stakeholder-Theorie ist das Management einer Organisation verpflichtet, die Interessen aller Anspruchsgruppen angemessen und fair zu berücksichtigen.[117] „Wenn Unternehmen gegenüber den von ihrem Tun und Lassen Betroffenen Verantwortung übernehmen wollen, müssen in einem ersten Schritt diese Betroffenen identifiziert werden."[118] In der Literatur zum Stakeholdermanagement finden sich zahlreiche so genannte „stakeholder maps", in denen typische Stakeholdergruppen abgebildet werden.[119]

Ein Beispiel für eine solche „stakeholder map" zeigt Abbildung 15.

[116] These 5: Stakeholder werden in die Einführung von Nachhaltigkeit einbezogen.
[117] vgl. Wentges 2002, S. 87
[118] Göbel 2006, S. 116
[119] vgl. ebd., S. 116

Abbildung 15: Mögliche Stakeholder eines Unternehmens




Quelle: Tewes 2008, S. 180

Die Stakeholdergruppen können von Unternehmen zu Unternehmen variieren[120], weshalb sich jede Organisation ihr eigenes Bild von ihren Anspruchsgruppen machen sollte.
Generell können Stakeholder unterschieden werden in:[121]

- Unternehmensinterne Anspruchsgruppen
- Wirtschaftliche Anspruchsgruppen
- Gesellschaftliche Anspruchsgruppen
- Anwaltsgruppen des Ökosystems

Diese Klassifikation lässt bereits Rückschlüsse auf die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit zu. Stakeholder können ökonomische, ökologische und soziale Ansprüche gegenüber Unternehmen vorbringen (siehe dazu Kapitel 2.4).
Durch die Beschäftigung mit den zentralen Themen, die für die Stakeholder einer Organisation von Bedeutung sind, kann ein Unternehmen klären, welche Betrachtungsobjekte innerhalb der jeweiligen Nachhaltigkeitsdimension bei der Einführung von Nachhaltigkeit einer besonderen Aufmerksamkeit bedürfen.
Im Folgenden wird auf einige dieser Betrachtungsobjekte, die den drei Nachhaltigkeitsdimensionen zugeordnet werden, eingegangen. Es ist jedoch zu beachten, dass die Betrachtungsobjekte teilweise zusammenhängen, sich von Unternehmen zu Unternehmen unterscheiden können und dass von einer Einführung von Nachhaltigkeit in Unternehmen nur dann gesprochen werden kann, wenn sich die jeweilige Organisation mit ökonomischen, ökologischen und sozialen Themen befasst. [122]

[120] vgl. Promberger/Spiess/Kössler 2006, S. 171
[121] vgl. ebd., S. 171
[122] These 6: Die Ziele der Einführung von Nachhaltigkeitsprinzipien beziehen sich auf ökologische, ökonomische und soziale Betrachtungsobjekte.

## 3.2 Ökologische Betrachtungsobjekte

Nach dem Konzept der Nachhaltigkeit sollten zukünftige Generationen den gleichen Nutzen aus dem Umweltkapital ziehen können wie heutige Generationen. Deshalb ist es notwendig die Umwelt als Lebensgrundlage der Menschen zu betrachten, die es zu erhalten gilt. Im Folgenden werden ökologische Betrachtungsobjekte identifiziert, deren Berücksichtigung dazu beiträgt, ebendieses Ziel zu erreichen.

### 3.2.1 Natürliche Ressourcen

Entsprechend der neuen Umweltökonomie zählen zu den natürlichen Ressourcen alle Bestandteile der Natur. Sie können in vier Kategorien eingeteilt werden:[123]

- *Nicht erneuerbare Ressourcen*

  Nicht erneuerbare Ressourcen können durch Produktions- und Umwandlungsprozesse aufgezehrt werden. Dazu gehören z.B. die fossilen Energieträger wie Kohle oder Mineralöl.[124] Die Aufgabe von Unternehmen besteht, entsprechend der in Kapitel 2.4.1 beschriebenen Substitutionsregel von Pearce und Turner, darin erschöpfbare Ressourcen nur soweit abzubauen, wie gleichwertige Alternativen realisierbar sind.

- *Erneuerbare Ressourcen*

  Erneuerbare Ressourcen wachsen innerhalb eines überschaubaren Zeitraums wieder nach. Zu ihnen zählen z.B. landwirtschaftliche Güter wie Getreide, Raps oder Zuckerrüben. [125] Bei den erneuerbaren Ressourcen ist, entsprechend der in Kapitel 2.4.1 erläuterten Ressourcenregel zu beachten, dass bei deren Nutzung kritische Grenzen nicht überschritten werden dürfen damit sich die Ressourcen regenerieren können.[126]

- *Quasi unerschöpfliche Ressourcen*

  In menschlichen Zeiträumen gedacht, können z.B. Sonne, Wind, Gezeiten und Erdwärme als unerschöpflich angesehen werden.

- *Umweltmedien*

  Zu den Umweltmedien zählen Boden, Wasser und Luft.

[123] vgl. Rogall 2008, S. 58
[124] vgl. Tietz 2007, S. 15
[125] vgl. ebd.
[126] vgl. Bossel 2004, S.125

Eine besonders unterschätzte Ressource stellt das Wasser dar. Für dieses Wirtschaftsgut steht der Menschheit keine Alternative zur Verfügung. Obwohl der Großteil der Erde von Wasser bedeckt ist, herrscht in vielen Entwicklungsländern akute Frischwasserknappheit. Diese ist nicht nur auf Knappheit als solche zurückzuführen, sondern auch auf unsachgemäß hohe Verbrauche, hohe Verluste beim Transport und Kontaminierungen verwendbaren Wassers in den Industriestaaten.[127] Ressourcenverschwendung wirkt sich hier also nicht nur im ökologischen Bereich negativ aus, es sind auch Themen zu beachten, die der sozialen Dimension der Nachhaltigkeit zuzuordnen sind. Da der Großteil des Wassers in den industrialisierten Staaten nicht für den Konsum, sondern für Kühlungs- und Säuberungszwecke benötigt wird, sind die Einsparungspotentiale bei der Ressource Wasser enorm hoch.[128]
Ein weiterer wichtiger Aspekt im Bereich des Wasser- und Gewässerschutzes sind die Abflüsse aus Landwirtschaft und Industrie, die primär über die Flüsse in die Ozeane gelangen und dort starke Schäden anrichten. [129] Unternehmen können dem z.B. durch den Einbau entsprechender Filteranlagen und Landwirte z.B. durch bedarfsgerechte Düngung entgegenwirken.

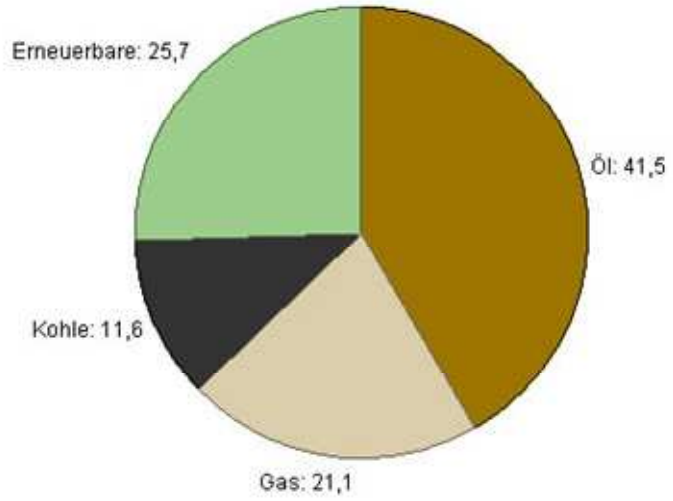
Ein weiteres wichtiges Umweltmedium, stellt die erneuerbare aber knappe Ressource Luft dar. Hier konkurrieren verschiedene Ansprüche. Einerseits benötigt die Menschheit Luft zum Atmen. Die Anwohner eines bestimmten Gebietes streben daher an, saubere, das heißt von Schadstoffen freie, Luft zu atmen. Viele Unternehmen hingehen, möchten Luft als Aufnahmemedium für eben diese Schadstoffe verwenden. Dies führt zu Belastungen, die lokal und regional in ihrem Umfang sehr unterschiedlich zu bewerten sind.[130] Sind die Schadstoffe nicht oder nur in unvorstellbar langen Zeiträumen abbaubar und gefährden sie die Gesundheit und das Wohlbefinden der Menschen, so widerspricht die Belastung der Luft dem Prinzip der Nachhaltigkeit. Nachdem auch der Stauraum der Erde begrenzt ist, sollten Stoffe, die in der biologischen Evolution nicht vorkommen vermieden werden.[131] Ziel ist es hier, möglichst rasch auf abbaubare organische Stoffe umzusteigen und solange das nicht erreichbar scheint die schädlichen Emissionen durch technologische Maßnahmen gering zu halten.

[127] vgl. Hardtke/Prehn 2001, S. 43
[128] vgl. ebd., S. 75
[129] vgl. Hardtke/Prehn 2001, S. 43
[130] vgl. Endres 2007, S. 2
[131] vgl. Ninck 1997, S. 61

### 3.2.2 Energie

Eng verbunden mit der Betrachtung natürlicher Ressourcen ist das Thema Energie. „Energieprodukte werden entweder direkt (als „Rohstoffe") aus natürlichen Vorkommen gewonnen oder gefördert (z.B. Rohöl, Steinkohle und Erdgas) oder aus Rohstoffen erzeugt. Alle Energieprodukte, die nicht als Rohstoffe gewonnen oder gefördert, sondern aus Rohstoffen erzeugt werden, sind so genannte „sekundäre" oder „abgeleitete" Produkte." [132] Wie in Abbildung 18 zu erkennen ist, wird der Energieverbrauch in Österreich nach wie vor von den fossilen Energieträgern Öl, Kohle und Gas bestimmt.

Abbildung 16: Energieträgermix in Österreich im Jahr 2007 in %




Quelle: Statistik Austria zitiert nach E-Control 2010, o.S.

Bei einer Beibehaltung dieses Energieträgermixes werden die fossilen Energieträgerressourcen in wenigen Generationen erschöpft sein. Deshalb stehen die letzten Jahre ganz im Zeichen der erneuerbaren Energien. Wasser, Sonne, Wind, Geothermie und Biomasse rücken immer mehr in den Blickpunkt der Klimadebatte.[133] „Produkte aus erneuerbaren Energiequellen werden mit Ausnahme der Erdwärme direkt oder indirekt aus Energieströmen, die noch andauern oder bis vor kurzem angedauert haben, in Verbindung mit der ständig verfügbaren Sonnenenergie oder der auf der Schwerkraft beruhenden Energie gewonnen." [134]

Kernaspekte bei der Nachhaltigkeit im Energiebereich, zu denen Unternehmen einen entscheidenden Beitrag leisten können, werden technologische Fragen wie z.B. die Verbreitung erneuerbarer Ressourcen und die Möglichkeit von Quantensprüngen im Rahmen

[132] OECD/IEA 2005, S. 18
[133] vgl. Hardtke/Prehn 2001, S. 34
[134] OECD/IEA 2005, S. 18

der energieeffizienteren Nutzung sein. Auch Energiesparen kann zu einer wichtigen Energiequelle werden. [135]

### 3.2.3 Abfall

Ein weiteres wichtiges Betrachtungsobjekt stellt der Abfall dar. Abfälle im Sinne des österreichischen Abfallwirtschaftsgesetzes sind bewegliche Sachen

- „deren sich der Besitzer entledigen will oder entledigt hat (subjektiver Begriff) oder
- deren Sammlung, Lagerung, Beförderung und Behandlung als Abfall erforderlich ist, um die öffentlichen Interessen nicht zu beeinträchtigen (objektiver Begriff)."[136]

„Gesellschaften mit wachsendem Wohlstand produzieren immer mehr Abfälle. Die Menge der Abfälle ist Ausdruck der Intensität der Stoffströme und ein Zeichen für die Umweltverträglichkeit der Lebensweise der Gesellschaft." [137]

Abfall weist in doppelter Hinsicht eine negative Komponente auf. Zum einen gehen durch die Produktion von Abfall wertvolle Ressourcen verloren, anderseits wird viel Platz für die Entsorgung des Abfalls benötigt. Die Altlastenproblematik erhöht die öffentliche Sensibilisierung. Es gibt ein gemeinsames Interesse von Produzenten und Konsumenten Abfälle bereits an deren Quelle zu vermeiden. Aus diesem Grund werden Abfallminimierung, Recycling und Wiederverwendung zunehmend als Elemente einer ökonomischen Produktionsstrategie betrachtet. [138]

## 3.3 Betriebliche Handlungsfelder ökologischer Nachhaltigkeit

Hardtke und Prehn zufolge bedeutet die Beschäftigung mit nachhaltiger Unternehmensentwicklung alles Bestehende in Frage zu stellen.[139] Auf die ökologischen Betrachtungsobjekte Bezug nehmend, kann sich eine Organisation demnach die Frage stellen, in welchen Bereichen sie zum sorgsamen Umgang mit natürlichen Ressourcen und Energie beitragen kann und welche Abfälle sie zu vermeiden in der Lage ist. Es wird sich zeigen, dass diese Beschäftigung über die Unternehmensgrenzen hinausgeht, sich das Unternehmen also auch mit dem nachhaltigen Umweltverhalten seiner Lieferanten, Subunternehmer und Partner auseinander setzen muss.

[135] vgl. Hardtke/Prehn 2001, S. 35-36
[136] WKO 2009, S. 1
[137] Jäger/Deutschle 2007, S. 98
[138] vgl. Hardtke/Prehn 2001, S. 44
[139] vgl. ebd., S. 94-95

Folgt man der Wertkette nach Porter[140] so beginnt die Beschäftigung mit Nachhaltigkeit bereits bei der ***Forschung und Entwicklung***. Wenn bei der Entwicklung neuer Produkte Nachhaltigkeit eine Rolle spielt, können eine Vielzahl neuer Potentiale für Innovation identifiziert werden.[141]

Die Herausforderungen der Forschung und Entwicklung im Bereich ökologische Nachhaltigkeit liegen in der Erzielung definitiver Reduktionen der Material-, Stoff und Energieflüsse. Hier zeigt sich, dass eine reine Entwicklung neuer Produkte unausreichend ist. Zentral ist, dass Werte für den Kunden geschaffen werden, die neben Produktinnovationen auch Prozess- und Dienstleistungsinnovationen beinhalten. [142]

Für die Forschung und Entwicklung ergeben sich folgende an die Betrachtungsobjekte angelehnte Handlungsfelder:

- Verlängerung der Produktlebenszeiten
- Gewährleistung der Reparierbarkeit der Produkte
- Sicherstellung der Wiederverwertbarkeit der eingesetzten Materialien nach Rückgabe der Produkte an den Hersteller
- Erzeugung ressourcen- und energiesparender Produkte

Ein weiterer Bereich, in dem ein Unternehmen sein Handeln entlang ökologischer Nachhaltigkeitskriterien ausrichten kann ist die ***Beschaffung***. Unter Beschaffung soll hier die wirtschaftliche Versorgung des Betriebs mit den Gütern seines originären Bedarfs verstanden werden. [143] Aus dem Blickwinkel ökologischer Nachhaltigkeit werden dabei drei Bereiche interessant:

- Die Umweltverträglichkeit der beschafften Güter,
- die Umweltaktivitäten der Lieferanten und
- der sorgsame Umgang mit Ressourcen, die Vermeidung von Energieverschwendung und eine Reduktion der Emissionen beim Transport.

Bei der Bewertung der Umweltverträglichkeit der beschafften Güter kann eine Unterscheidung in umweltfreundliche und nachhaltige Produkte vorgenommen werden. Das *umweltfreundliche Produkt* stellt ein Produkt dar „welches die gesellschaftlichen, individuellen und ökologischen Nebenwirkungen der Produktnutzung im Verhältnis zum Ausmaß der Bedürfnisbefriedigung minimieren würde."[144] Den ökologischen

[140] Siehe dazu Müller-Stewens/Lechner 2005, S. 375f.
[141] vgl. Hardtke/Prehn 2001, S. 139
[142] vgl. Hardtke/Prehn 2001, S. 135
[143] vgl. Kopsidis 1997, S. 25
[144] Müller-Christ 2001, S. 468 zitiert nach Burschel/Losen/Wiendl 2004, S. 442

Betrachtungsobjekten entsprechen jedoch eher *nachhaltige Produkte*. Bei diesen wird noch stärker auf die Reproduzierbarkeit und Reproduktion von Ressourcen eingegangen. [145]
Die Unterschiede zwischen umweltfreundlichen und nachhaltigen Produkten sind in Abbildung 17 abgebildet.

Abbildung 17: Merkmale umweltfreundlicher und nachhaltiger Produkte

| umweltfreundliche Produkte | nachhaltige Produkte |
|---|---|
| - geringer Schadstoffgehalt/-emission<br>- geringer Energieverbrauch<br>- geringer Rohstoffeinsatz<br>- verminderte Abfallmengen<br>- weniger Naturnutzung/-verbrauch<br>- Vermeidung von Umweltrisiken<br>- Vermeidung von Gesundheitsrisiken | - max. biologische Abbaukeit<br>- max. Einsatz erneuerbarer Energien<br>- max. Einsatz erneuerbarer Materialien<br>- Kreisprozesse und Abläufe<br>- Orientierung an der Natur<br>- Fehlerfreundlichkeit statt Risiken für Umwelt und Gesundheit |

Quelle: Rochlitz 1999, S. 202 zitiert nach Burschel/Losen/Wiendl 2004, S. 442

In der Beschaffung sind auch die Umweltaktivitäten der Lieferanten zu berücksichtigen, denn ökologische Nachhaltigkeit ist nicht nur mit Blick auf ein einzelnes Unternehmen zu sehen.[146] Vielmehr sollten Umweltbelastungen bereits in den vorgelagerten Wertschöpfungsstufen des Produktlebensweges außerhalb des Unternehmens erkannt, reduziert und vermieden werden. Die Basis dafür ist eine Einhaltung ökologischer Standards auf Basis der Zusammenarbeit und gemeinsamen Entwicklung von Abnehmern und Lieferanten. [147]

Einen weiteren wichtigen Punkt bei der Beschaffung stellt die Umweltverträglichkeit des *Transports* dar. Transportleistungen können zahlreiche negative Umwelteinwirkungen mit sich bringen. Dazu zählen unter anderem der Ausstoß von Emissionen, die Verursachung von Lärm und Staub und der Verbrauch von fossilen Ressourcen und Energie. Diesen Auswirkungen kann von Seiten der Unternehmen auf drei Arten begegnet werden:

- Transporte können *vermieden* werden. Dies kann z.B. durch eine günstige Standortwahl, eine Erhöhung der Auslastung von Verkehrsmitteln oder einer Verminderung von Leerfahrten erfolgen.
- Ein weiterer Ansatzpunkt zum Abbau von Umweltbelastungen bietet die *Verlagerung* des Transports auf andere Verkehrsmittel. Dieser Punkt ist nicht unbedingt unproblematisch weil keine eindeutige Reihenfolge der Verkehrsträger im Hinblick auf die gesamte Umweltbelastung getroffen werden kann.[148] Unter Einbeziehung des

[145] vgl. Müller-Christ 2001, S. 472f. zitiert nach Burschel/Losen/Wiendl 2004, S. 442
[146] vgl. Atici 2008, S. 52
[147] vgl. Koplin 2006, S. 92f.
[148] vgl. Stölzle 1993, S. 141

Betrachtungsobjekts Energie, scheint die Binnenschifffahrt am Vorteilhaftesten zu sein, da diese im Vergleich zu Eisenbahn oder Straßenverkehr relativ wenig Energie verbraucht. [149]

- Eine weitere Möglichkeit Umweltbelastungen beim Transport gering zu halten liegt in deren Verminderung beim *Betrieb* der Transportmittel.[150] Hierzu können unter anderem ein angepasstes Fahrverhalten und das Verwenden umwelttechnisch fortgeschrittener Fahrzeuge beitragen.

Für die Beschaffung ergeben sich daher folgende an die Betrachtungsobjekte angelehnte Handlungsfelder:

- Entwicklung von Methoden zur Beurteilung der Nachhaltigkeit beschaffter Güter
- Erwerb nachhaltiger Güter
- Entwicklung von Methoden zur Beurteilung des Umweltschutzniveaus bei den Lieferanten[151]
- Zusammenarbeit mit Lieferanten die ökologische Standards einhalten
- Optimale Gestaltung der Verkehrswege und Entfernungen
- Optimale Transporthäufigkeit und Transportmengen
- Benutzung der Transportmittel auf umweltschonende und energiesparende Weise

Im nächsten Schritt müssen auch umweltrelevante Auswirkungen bei der ***Produktion*** mitbedacht werden.[152] Das setzt ein vernetztes Denken voraus, bei dem nicht, wie derzeit häufig noch üblich, zuerst die gewollte Ausbringung maximiert wird und erst anschließend Überlegungen folgen, wie den negativen Auswirkungen der ungewollten Ausbringung (z.B. Stickoxyde in der Luft) begegnet werden kann, sondern gleichzeitig beide Dimensionen in die Planungsüberlegungen einfließen.[153]
Für die Produktion ergeben sich daher folgende an die Betrachtungsobjekte angelehnte Handlungsfelder:

- Verwendung umweltschonender Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe[154]
- Verwendung ressourcenschonender Maschinen und Verfahren[155]
- Verwendung energiesparender Maschinen und Verfahren[156]

[149] vgl. Pfohl/Hofmann/Stölzle 1992 zitiert nach Stölzle 1993, S. 141
[150] vgl. Stölzle 1993, S. 141
[151] Siehe dazu: Glaser/Michels 1994, S. 163f.
[152] vgl. Schwegler/König 2003, S. 289
[153] vgl. Adam 2001, S. 107
[154] vgl. Wilkens 2007, S. 27
[155] vgl. ebd.
[156] vgl. Fichtner 2004, S. 325

- Reduktion schädlicher Emissionen durch End-of-Pipe Technologien (Filter, Kläranlagen etc.) [157]
- Verringerung von Produktionsabfällen[158]
- Verringerung von Gewicht und Transportvolumen (führt zu weniger Ressourcenverbrauch bei der Distribution) [159]
- Möglichst umweltschonende Verpackung
- Wiederverwertung von Altprodukten[160]
- Ersetzung von Wasser[161], das nicht für Trinkwasserzwecke benutzt wird, durch Oberflächenwasser[162]

Auf die ***Distribution*** der Güter wird hier nicht näher eingegangen, weil dabei ebenso wie bei der Beschaffung, Fragen nach einem umwelt- und ressourcenschonenden sowie energiesparenden Transport gestellt werden.

Neben den markt- und unternehmensbezogenen Aufgaben, erfüllt das ***Marketing*** in einem nachhaltig handelnden Unternehmen auch gesellschafts- und umweltbezogene Aufgaben.[163] Das ist insofern nicht überraschend, da das Marketing im Idealfall eine besondere Nähe zu einem für das Unternehmen wesentlichen Stakeholder, dem Kunden, hat. Im Bereich der ökologischen Nachhaltigkeit beschäftigt sich das Marketing mit der Frage „Wie können ökologische Produkte und Leistungen, die einen Beitrag zur Lösung der Nachhaltigkeitsprobleme leisten, erfolgreich vermarktet werden?"[164]
Die Ziele des ökologischen Nachhaltigkeitsmarketings liegen entweder in der Schaffung positiver Anreize für den Kauf und die Verwendung von ökologischen Produkten und Leistungen oder in der Schaffung negativer Anreize für den Kauf und die Verwendung von herkömmlichen Produkten und Leistungen.[165]
Für das Marketing ergeben sich daher folgende an die Betrachtungsobjekte angelehnte Handlungsfelder:

- Ermittlung der Kundenwünsche in Bezug auf ökologisch nachhaltige Produktgestaltung
- Generierung eines ökologisch nachhaltigen Marketing Mixes

[157] vgl. Wilkens 2007, S. 27
[158] vgl. Lang-Koetz/Heubach/Beucker 2006, S. 427
[159] vgl. Lang-Koetz/Heubach/Beucker 2006, S. 427
[160] vgl. Fichtner 2004, S. 321
[161] vgl. Mutschmann/Stimmelmayr 2007, S. 37
[162] Unter Oberflächenwasser wird Wasser aus stehenden und fließenden oberirdischen Gewässern verstanden, also insbesondere Talsperren-, See- und Flusswasser, aber auch Meerwasser
[163] vgl. Vossebein 2002, S. 15-16
[164] Belz/Bilharz 2005, S. 8
[165] vgl. Belz 1996, S. 486

Dabei ergibt sich die Anforderung, dass das Marketing selbst ökologische Nachhaltigkeitskriterien in seinen Aktivitäten gewährleisten muss. So müssen z.B. Verkaufsförderungen (Events, Werbeschaltungen etc.) auf ihre Umweltverträglichkeit hin überprüft werden.

Der ***Verkauf*** der erzeugten Produkte sollte ebenfalls so gestaltet sein, dass eine Ressourcen- und Energieverschwendung reduziert und der Anfall übermäßig hohen Abfalls vermieden wird. Je nachdem, auf welchem Weg die erzeugten Güter vertrieben werden, ergeben sich hier unterschiedliche Handlungsfelder.
Wird der Verkauf in einem Geschäftslokal (point of sale) abgewickelt, so kann darauf geachtet werden, dass vor Ort Energie gespart und Abfall reduziert wird. Maßnahmen dazu sind z.B.:[166]

- Gute Wärmedämmung des Geschäftslokals
- Kauf Strom sparender Geräte (PCs, Kühlgeräte etc.)
- Verwendung von Energiesparlampen
- Reduktion der Materialmenge für die Verpackung der Produkte
- Einsatz von Mehrwegverpackungen
- Bevorzugung von Verpackungsmaterial aus erneuerbaren Ressourcen
- Ordnungsgemäße Entsorgung von Altgeräten

In den letzten Jahren ist das Online-Shopping für Konsumenten zunehmend attraktiver geworden[167], weshalb es immer mehr Unternehmen gibt, die ihre Produkte ausschließlich über das Internet vertreiben. Dieser Trend kann laut einer schottischen Studie als positive Entwicklung für den Umweltschutz gesehen werden, da bei einer typischen Auslieferung der Produkte an den Kunden 24 Mal weniger C02 ausgestoßen wird, als wenn jeder Käufer seinen Einkauf mit dem Auto erledigen würde. [168] Im Internethandel ergeben sich nicht nur Herausforderungen was den umweltschonenden Transport betrifft, sondern auch viele Möglichkeiten die Verpackungen der Produkte so zu gestalten, dass wenig Abfall anfällt. Mit gutem Beispiel geht hier z.B. das Unternehmen Amazon voran: „Amazon hat eine Software entwickelt, die vor dem Verpacken eines beliebigen Produktes anhand von Maß und Gewicht des Artikels automatisch die passende Kartongröße bestimmen kann. Damit ging die Anzahl der in einem übergroßen Karton verschickten Sendungen sehr deutlich zurück und sowohl Abfallaufkommen als auch Transportkosten konnten stark reduziert werden. 2008 hat

[166] vgl. Leisch o.J. S. 17f. und TU Wien 2010, o.S.
[167] vgl. Statistik Austria 2009, o.S.
[168] vgl. Edwards/McKinnon/Cullinane 2009, S. 22

Amazon aus den deutschen Logistikzentren über 20% der großvolumigen Sendungen an Kunden ohne zusätzliches Füllmaterial verschicken können, was nochmals Verpackungsmüll und Transportkosten senkte."[169]

Die bisher vorgestellten Handlungsfelder ökologischer Nachhaltigkeit beziehen sich stark auf klassische Sachgüterproduzenten. In den hoch entwickelten Wohlstandsregionen, und so auch in Österreich, wächst hingegen zusehends der tertiäre Sektor[170], weshalb im Folgenden auf Handlungsfelder ökologischer Nachhaltigkeit von Unternehmen eingegangen werden soll, die vorrangig Anbieter von ***Dienstleistungen*** sind. Unter Dienstleistungen sollen in der vorliegenden Diplomarbeit Tätigkeiten verstanden werden, die „in immateriellen Leistungen bestehen, welche nicht unmittelbar der materiellen Gütererzeugung (Landwirtschaft, Handwerk, Industrie) oder der materiellen Güterverteilung (Handel, Güterverkehr) dienen, sondern primär auf Individuen oder Gruppen von Menschen abzielen."[171]
Allgemein können Dienstleistungen in drei Arten unterteilt werden. Originäre Dienstleistungen werden von Unternehmen erbracht, die nur Dienstleistungen anbieten, jedoch keine materiellen Güter herstellen.[172] Als Beispiele können unter anderem Finanzdienstleistungen, Reinigungsdienste oder Versicherungsleistungen genannt werden.[173]
Wenn ein Unternehmen sowohl Güter produziert als auch Dienstleistungen anbietet, wird von produktbegleitenden Dienstleistungen gesprochen. Darunter fallen so genannte Pre-Sales-Services (Dienstleistungen vor dem Kauf wie z.B. eine ausführliche Produktberatung) und After-Sales-Services (Dienstleistungen nach dem Kauf wie z.B. Wartung und Instandhaltung). Gehören die Dienstleistungen nicht zur Haupttätigkeit des Unternehmens, sondern haben zum Ziel die Produkt- und Servicequalität für den Kunden zu verbessern, wird von flankierenden Dienstleistungen gesprochen. Ein Beispiel hierfür ist die Organisation von Fachtagungen. [174]
Obwohl all diese Dienstleistungen auf den ersten Blick wenig gemeinsam haben, so verbinden sie doch zwei zentrale Aspekte: Der Nutzen dient dem Wohle des Kunden und ist mit unterschiedlichen Ausprägungen auf dessen Bedürfnisse ausgerichtet. Weiters sind für die Ausführung der Dienstleistungen zumeist Dienstleistungsspezialisten notwendig. [175]

[169] Amazon o.J., o.S.
[170] vgl. Malle 2009, S. 93
[171] Bauer 1996, S. 142, Spalte 1 zitiert nach Burr/Stephan 2006, S. 26
[172] vgl. Gonschorrek 2006, S. 179
[173] vgl. Scheider/Geiger/Scheuring 2008, S. 193
[174] vgl. Gonschorrek 2006, S. 179
[175] vgl. ebd.

Zur Erzielung der ökologischen Nachhaltigkeit kann auch bei Dienstleistungen darauf geachtet werden, dass Energie gespart und Abfall reduziert wird. Sind für die Leistungserstellung materielle Produkte wesentlich, so sollten negative Effekte auf die Umwelt, die diese bei der Produktion, Verwendung oder Entsorgung verursachen, möglichst vermieden werden. Einige Beispiele dafür sind:

- Facility Services: Sparsamer Gebrauch von Reinigungsmitteln
- Fahrtendienst: Benutzung von verbrauchsgünstigen Fahrzeugen
- Coiffeur: Verwendung von Haarsprays die kein die Ozonschicht schädigendes FCKW enthalten
- Buchhaltung: Sparsamer Gebrauch von (Recycling-)Papier und (Recycling-)Tinte indem nur die wesentlichen Dokumente ausgedruckt werden.

Weiters können Dienstleister ihre Geschäftslokale und Büroräumlichkeiten so ausgestalten, dass in diesen Energie gespart wird. Maßnahmen dazu sind, neben den bereits beim Vertrieb beschriebenen Energiesparmaßnahmen, z.B.:

- Nutzung von Flachbildschirmen statt Röhrenbildschirmen für PCs
- Verwendung des Energiesparmodus der PCs in Arbeitspausen
- Gemeinsame Benutzung eines Druckers
- Reduktion von Altpapierbergen durch wohl überlegten Druck

Österreich zählt bei der getrennten Sammlung von Müll und bei der stofflichen Verwertungsquote zum europäischen Spitzenfeld.[176] Auch in den meisten österreichischen Büroräumlichkeiten ist Mülltrennung bereits Teil des Arbeitsalltags. Bestimmungen zu den Pflichten von Abfallbesitzern finden sich im Abfallwirtschaftsgesetzes 2002. [177] Es ist jedoch zu beachten, dass die Regelungen zum Recycling und die Müllgebühren in den einzelnen Bundesländern voneinander abweichen. [178] Unternehmen müssen sich also darüber informieren, welche Bestimmungen für ihren Standort wirksam sind.

Eine besondere Beachtung im Bereich der ökologischen Nachhaltigkeit von Dienstleistungen verdienen die *Dienstreisen*, die die Energiebilanz des Unternehmens stark belasten können. Durch den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien wird das Abhalten von Audio- oder Videokonferenzen möglich, wodurch die Reisetätigkeit der Mitarbeiter reduziert und ein signifikanter Beitrag zum Umweltschutz geleistet werden kann.[179] Bei jenen

[176] vgl. Altstoff Recycling Austria AG 2009, o.S.
[177] Siehe dazu: Rechtsinformationssystem RIS 2010, o.S.
[178] vgl. Arbeiterkammer Österreich 2005, 14-15
[179] vgl. Bach 2009, S. 69

Dienstreisen, die nicht substituierbar sind, ist zu beachten, dass der Beitrag des Flugverkehrs zur Erderwärmung im Vergleich zu dem anderer Verkehrsmittel eklatant ist.[180] Wünschenswert wäre somit besonders bei nahe gelegenen Zielen innerhalb Europas auf die Benützung der Bahn umzusteigen oder mit Kollegen Fahrgemeinschaften zu bilden.

## 3.4 Ökonomische Betrachtungsobjekte

Die ökonomische Dimension der Nachhaltigkeit wird häufig in Verbindung gebracht mit der Zunahme und langfristigen Sicherung des Wohlstandes, wobei der Entwicklung und Verstärkung intelligenter weitsichtiger Formen des Wirtschaftens eine zentrale Bedeutung zukommt. [181] Im Folgenden werden ökonomische Betrachtungsobjekte identifiziert, die dazu beitragen die erfolgreiche Existenz des Unternehmens langfristig zu gewährleisten und dadurch zu einer Sicherung des Wohlstandes beizutragen.

### 3.4.1 Finanzielle Situation

Grundlage für das Bestehen eines Unternehmens ist, dass es finanzielle Stabilität und eine ausreichende Ertragskraft vorweisen kann. Mit der Frage, wie diese gemessen werden können, beschäftigen sich viele Disziplinen, besonders die externe und interne Unternehmensrechnung. Beim Studium der einschlägigen Literatur kristallisiert sich heraus, dass die Meinungen darüber, welche (Kenn-)Zahlen zur Bestimmung der finanziellen Situation des Unternehmens aussagekräftig sind, stark variieren. Konsens besteht jedoch darüber, dass jede Organisation selbst bestimmen muss, welches Analyseziel sie verfolgt und welche (Kenn-)Zahlen ihr dabei zu relevanten Aussagen verhelfen. Der Grundsatz „wenige (Kenn)Zahlen dafür die richtigen" dürfte hier das Leitmotiv sein. Zu den bekanntesten Kennzahlen zählen unter anderem Umsatz, Gewinn, Liquidität, Shareholder Value und Unternehmenswert.

### 3.4.2 Stakeholder

Für Unternehmen, denen die Existenzsicherung wichtiger ist als die (kurzfristige) Gewinnmaximierung, eignet sich eine isolierte Orientierung am Shareholder Value nicht. In Kapitel 3.1 wurde bereits darauf eingegangen, dass in der Stakeholder-Theorie das Management einer Organisation verpflichtet ist, die Interessen aller Anspruchsgruppen angemessen und fair zu berücksichtigen.[182] Ziel dieses Abschnitts ist es, zu verdeutlichen, dass diese Berücksichtig der Stakeholderinteressen über eine reine Pflicht hinausgeht und

[180] vgl. Reinisch 2010, S. 42
[181] vgl. Koplin 2006, S. 22
[182] vgl. Wentges 2002, S. 87

zahlreiche ökonomische Vorteile für eine Organisation in sich birgt. Hardtke/Prehn nennen hier unter anderem:[183]

- Loyalität von Mitarbeitern und Kunden
- Verbesserter Zugang zu Finanzkapital
- Management von Image (Sicherung des Unternehmensrufes)
- Balance zwischen globalen Standards und lokalen Differenzen
- Umwandlung von Druck in eine Quelle unternehmerischen Vorteils
- Quantifizierung und Messbarkeit der Leistungen gegenüber ungenau definierten Erwartungen
- Informations- und Wissensaustausch
- Rechtzeitige Identifizierung und Bearbeitung aufkommender Themen

Damit sich das Beziehungsmanagement nicht im Detail verliert, sollte sich das Management folgende Fragen stellen: [184]

- Mit wem sollen wir sprechen?
- Warum sollen wir mit ihnen sprechen?
- Worüber sollen wir mit ihnen sprechen?

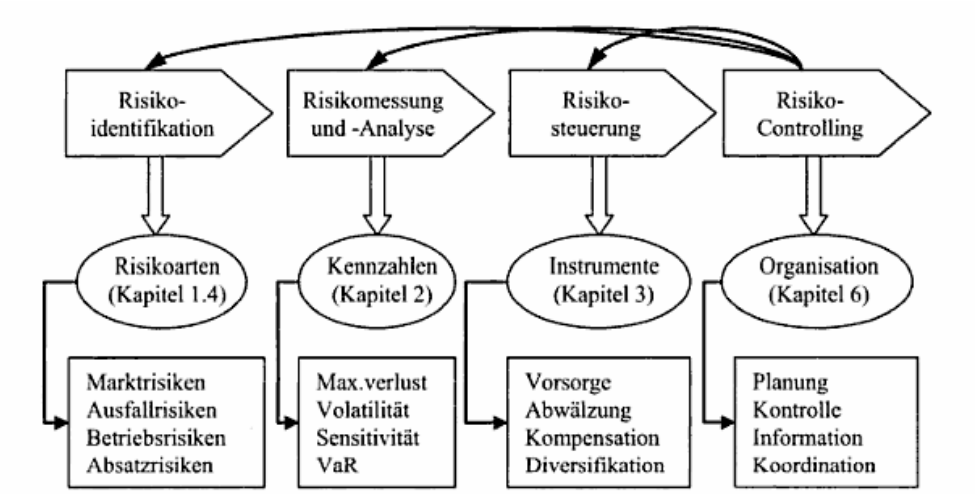
Mit Hilfe der Berichterstattung und Rückkopplung mit den Stakeholdern über die Ziele, Leistungen und Werte des Unternehmens kann sich ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess ergeben. [185] So können beispielsweise Kundenwünsche rascher erfasst und befriedigt werden oder es kann interessanten Vorschlägen der Mitarbeiter im Zuge des betrieblichen Vorschlagswesens nachgegangen werden.

### 3.4.3 Risiko

Risiko wird häufig definiert als potentieller Vermögensverlust ohne Gegenüberstellung möglicher Gewinne. [186] „Unter Risikomanagement wird die Messung und Steuerung aller betriebswirtschaftlichen Risiken unternehmensweit verstanden."[187] Das übergeordnete Ziel des Risikomanagements ist es, langfristig die Existenz des Unternehmens zu sichern. Es ist notwendig, Risikopotenziale rechtzeitig zu erkennen und zu umgehen oder im schlimmsten Fall negative Auswirkungen eingetretener Risiken zu mindern.[188] Der Risikomanagementprozess unterteilt sich in die Phasen Risikoidentifikation, Risikomessung und –analyse, Risikosteuerung und Risiko-Controlling.

[183] vgl. Hardtke/Prehn 2001, S. 159-163
[184] ebd., S. 161
[185] vgl. ebd., S. 165
[186] vgl. Wolke 2008, S. 1
[187] ebd., S. 1
[188] vgl. Schels 2006, S. 372

Abbildung 18: Risikomanagementprozess




Quelle: Wolke 2008, S. 4

Risikomanagement „unterstützt im Sinne eines ‚Frühwarnsystems', auf Instabilitäten besser vorbereitet zu sein, Risiken effektiv zu minimieren und vor allem auch Chancen durch eine nachhaltige Ausrichtung bestmöglich zu nutzen - letztlich wird ein wesentlicher Beitrag zur Absicherung des langfristigen Unternehmenserfolges geleistet."[189]

### 3.4.4 Prozesse

Die Bedeutung von Prozessmanagement nimmt in den Unternehmen immer weiter zu.[190] Nach Hammer/Champy ist ein Unternehmensprozess ein „Bündel von Aktivitäten, für das ein oder mehrere unterschiedliche Inputs benötigt werden und das für den Kunden ein Ergebnis von Wert erzeugt." [191]

Prozesse weisen folgende Charakteristika auf:[192]

- Sie sind ein Bündel von Vorgängen, Aufgaben und Tätigkeiten
- Sie haben ein definiertes Start- und Endereignis
- Sie haben ein definiertes Ziel bzw. Ereignis
- Sie sind durch Input-Output-Beziehung gekennzeichnet

„Prozesse sind weder eigenständige Organisationen noch sind sie soziale Systeme; sie bedürfen viel mehr Organisation (z.B. Abteilungen oder Projekte) zu ihrer Durchführung."[193] Prozessorientierung korreliert positiv mit ökonomischer Nachhaltigkeit. Sie ermöglicht Effizienz bei der Durchführung der Prozesse und trägt so zu einer guten Ergebnisqualität, zu

[189] Kaissl 2009, S. 6
[190] BPM Akademie o.J., o.S.
[191] Hammer/Champy 1995, S. 52 zitiert nach Gareis/Stummer 2007, S. 54
[192] vgl. Gareis/Stummer 2007, S. 54
[193] ebd., S. 55

optimalem Ressourceneinsatz und zu adäquater Durchlaufzeit bei. Weiters stiftet sie einen entscheidenden Nutzen für organisatorisches und individuelles Lernen. [194]

„Das Ziel des organisatorischen Lernens wird durch die Dokumentation und Kommunikation von Prozessen gefördert. Bereits das Erfassen und Dokumentieren der Ist-Prozesse bietet einen wesentlichen Nutzen, auch ohne Optimierungen in Hinblick auf Ressourceneinsatz, Durchlaufzeiten, etc. Diesbezügliche Optimierungen von Prozessen sind auch Maßnahmen des organisatorischen Lernens. Durch die Definition und Beschreibung von Prozessen werden Beiträge zur Konstruktion gemeinsamer Wirklichkeiten der Organisationsmitglieder geleistet. Die Dokumentationen der Prozesse ermöglichen eine Vereinheitlichung der Vorgangsweisen in der Organisation." [195] Die Prozessdokumentationen können auch zum individuellen Lernen eingesetzt werden. Dadurch erfolgt ein Transfer von organisatorischem Wissen zu individuellem Wissen. [196]

Organisationales und individuelles Lernen leisten einen wichtigen Beitrag zur ökonomischen Nachhaltigkeit. Deshalb beschäftigt sich der nächste Abschnitt mit den Betrachtungsobjekten Wissen und Lernen.

### 3.4.5 Wissen und Lernen

Das Wissen der Mitarbeiter ist für eine Organisation eine wertvolle und häufig erfolgsentscheidende Ressource[197] denn: „Im Zuge der Globalisierung und der kontinuierlich steigenden Informationsflut sind Unternehmen gezwungen, ihr Wissen für eine effektive Nutzung zu erkennen, zu generieren und aufzubereiten, um dem starken Wettbewerbsdruck Stand halten zu können."[198]

Wissen weißt dabei folgende Charakteristika auf:[199]

- Es ist dynamisch: Wissen wird in sozialen Interaktionen zwischen Individuen und Organisationen geschaffen
- Es ist kontextabhängig: Wissen ist zeit- und raumabhängig
- Es ist humanistisch: Wissen ist maßgeblich mit menschlichem Handeln verbunden
- Es ist wertebezogen: Wissen ist geprägt durch Erfahrungen und Wertesysteme der Individuen
- Es ist relational: Es hängt vom Betrachter ab, was als wahr, richtig oder schön wahrgenommen wird.

[194] vgl. Gareis/Stummer 2007, S. 66
[195] ebd., S. 74
[196] vgl. ebd., S. 75
[197] vgl. Oetzmann 2005, S. 15
[198] Szlavich/Wittmann 2002, S. 4
[199] vgl. Hardtke/Prehn 2001, S. 173

Das Zusammenspiel von standardisierten Arbeitsabläufen, der verwendeten Technologie und der jeweiligen Organisationskultur übernimmt für Unternehmen die Funktion eines Wissensspeichers.[200] „Organisationales oder institutionelles Wissen steckt in den personen-unabhängigen, anonymisierten Regelsystemen, welche die Operationsweise eines Sozialsystems definieren. Vor allem sind dies Standardverfahren, Leitlinien, Kodifizierungen, Arbeitsprozeß-Beschreibungen, etabliertes Rezeptwissen für bestimmte Situationen, Routinen, Traditionen, spezialisierte Datenbanken, kodiertes Produktions- und Projektwissen und die Merkmale der spezifischen Kultur einer Organisation."[201]

Damit eine ganze Organisation lernen kann, ist es notwendig das individuelle Wissen in die unternehmensspezifische Sprache zu rekodieren. Misslingt das, so hat zwar der Einzelne gelernt, nicht aber das Unternehmen selbst. [202]

Lernen wird als eine Erweiterung der wissensbasierten Problemlösungskapazität angesehen. Im Vordergrund stehen:[203]

- die Fehlerkorrektur,
- die Verbesserung organisationaler Prozesse oder Resultate
- die Steigerung der Problemlösungs- und Handlungskompetenz

Um organisationales Lernen zu fördern haben Nonaka und Takeuchi eine neue Organisationsstruktur populär gemacht, die so genannte Hypertext Organisation. Das besondere an dieser Struktur ist das Nebeneinanderbestehen verschiedener Organisationsformen[204]:

- Das Business System kann Aufgaben in einer stabilen Umwelt schnell und kostengünstig erfüllen und dient daher als zentrale Ebene der Durchführung von Routinearbeiten.
- Projektteams werden für umfassende, komplexe Aufgaben eingesetzt und erweitern das Wissen der Organisation. Die verschiedenen Talente, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Erfahrungen der Teammitglieder werden für die Dauer eines temporär befristeten Projekts auf einer intensiven aber dennoch flexiblen Basis vereinigt.
- Ergänzt wird die Struktur um eine organisationale Wissensbasis, die die Erfahrungen der Mitarbeiter in Form von Projektberichten oder Datenbanken speichert und so einen Zugriff auf bereits vorhandenes Wissen sowie dessen Rekategorisierung und Rekontextualisierung in einem anderen Unternehmensbereich ermöglicht.

[200] vgl. Kasper/Mühlbacher 2002, S. 147
[201] Willke 1998, S. 16 zitiert nach Kasper/Mühlbacher 2002, S. 147
[202] vgl. Kasper/Mühlbacher 2002, S. 147
[203] vgl. ebd., S. 144
[204] vgl. Nonaka/Takeuchi 1995, S. 166 f. zitiert nach Kasper/Mühlbacher 2002, S. 152

## 3.5 Betriebliche Handlungsfelder ökonomischer Nachhaltigkeit

***Forschung und Entwicklung*** gehört zu den wichtigsten Werttreibern des Unternehmenswertes.[205] Werden mehr Mittel und mehr Zeit in die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen investiert, wird der langfristige Erfolg gestützt auf wissenschaftliche Daten geplant. Der Wissensvorsprung, den ein Unternehmen durch gezielte Forschung und Entwicklung erzielen kann, kann den entscheidenden Unterschied in immer homogener werdenden Märkten bedeuten.[206]

Damit werden *Innovationen* zum Motor für Unternehmenswachstum, schöpferische Erneuerung und Gewinnerzielung.[207] Unternehmen sollten sich darüber im Klaren sein, dass Schlüsselkunden immer mehr erwarten, dass Organisationen radikale Innovationen generieren. Das erfordert eine Professionalisierung im Management der Produktentwicklung und damit auch eine Steigerung der organisationalen Intelligenz.[208] Der Investitionsprozess geht dabei im besten Fall über die F&E-Bereichsgrenzen bzw. die Unternehmensgrenzen hinaus. Damit wird die Zeit, die zwischen der Produktidee bis zur Markteinführung verstreicht („time to market") verkürzt.[209] Die nicht vorhandene Expertise kann durch Einbindung von Kunden sowie durch die Integration von Wissensanbietern an Forschungsinstitutionen systematisch eingebunden werden. [210]

Für Organisationen wird es zusehends wichtiger sich immer wieder in Frage zu stellen und permanent zu investieren. [211] Durch Investitionen in Wissen und hoch entwickelte Produkte, die teilweise bereits durch Dienstleistungen substituiert werden, kann der Unternehmenswert gesteigert werden. [212] Die Ausweitung des Produktangebots um Dienstleistungen sowie die Integration von Produkten und Services zu umfassenden Problemlösungen, eröffnet attraktive Möglichkeiten für nachhaltige Absatzpotenziale. Die neuen Ertragschancen werden vom Kapitalmarkt registriert und bewertet. [213]

Eine alte Kaufmannsweisheit besagt: „In der ***Beschaffung*** liegt der Gewinn." Diese Redensart dürfte heutzutage aktueller sein denn je, da sich die Möglichkeiten der Beschaffung seit der Verbreitung des Internets deutlich ausgeweitet haben. Gewinnbringend ist nicht mehr nur die richtige Antwort auf die Frage WAS beschafft werden soll, sondern besonders auch WIE beschafft werden soll.[214] Hier zeigt sich, dass ein immer größer

[205] Bessler/Bittelmeyer/Lipfert 2003, S. 311
[206] Leker 2000, S. 170 zitiert nach Atici 2008, S. 21
[207] vgl. Hardtke/Prehn 2001, S. 133
[208] vgl. Sammer 2001, S. 17f. zitiert nach Sammer/Wipplinger/Hofer 2004, S. 292
[209] vgl. Buchholz 1996, S. 32 zitiert nach Sammer/Wipplinger/Hofer 2004, S. 292
[210] vgl. Sammer/Wipplinger/Hofer 2004, S. 292
[211] vgl. Hardtke/Prehn 2001, S. 140
[212] vgl. ebd., S. 141
[213] vgl. ebd., S. 142-143
[214] vgl. Saggau 2007, S. vii

werdender Anteil von Beschaffungsaktivitäten mit Hilfe der Informations- und Kommunikationstechnologie vollzogen wird. [215] Dadurch können nicht nur die Beschaffungskosten gesenkt, sondern auch die Beschaffungszeiten verkürzt und die benötigten Ressourcen besser geplant werden.[216]

Lieferanten stellen für Unternehmen wichtige Stakeholder dar. Eine gerechte, für beide Seiten Nutzen stiftende Zusammenarbeit dient als Grundlage für eine langfristige Erfolgsgenerierung. [217] Der Begriff Stakeholder[218] lässt aber bereits darauf schließen, dass sich für das Unternehmen durch die enge Zusammenarbeit mit den Lieferanten nicht nur Erfolgspotenziale, sondern auch Risiken ergeben können. Diese werden typischerweise in drei Risikogruppen eingeteilt:[219]

1. Exogene Risiken, die die Leistungsfähigkeit des Lieferanten betreffen und von ihm nicht (gänzlich) kontrolliert werden können
   - Standortrisiken des Lieferanten (z.B. politische und wirtschaftliche Risken an den Standorten)
   - Risiken in der Supply Chain (z.B. Lieferengpässe durch Vorlieferanten)
   - Know-how-Schutz (z.B. Gefahr dass Lieferant technologischen Vorsprung gegenüber Wettbewerbern einbüßt)
2. Risiken aus dem Managementsystem des Lieferanten, die für das Supply Management nicht (gänzlich) kontrollierbar sind
   - Finanzielle Risiken (z.B. Insolvenzgefahr des Lieferanten)
   - Vertragliche Absicherung (z.B. allgemeine Einkaufsbedingungen oder Qualitätssicherungsvereinbarungen)
   - Ethische Risiken (z.B. Gefahr, dass der Lieferant Sozialstandards verletzt)
   - Risken aus Konzernverbund wenn Lieferant Teil eines Konzerns ist (z.B. mangelnde Managementaufmerksamkeit)
3. Risiken aus mangelnder Lieferbereitschaft wenn der Lieferant sein Interesse an der Zusammenarbeit verliert oder sein Engagement erheblich einschränkt
   - Lieferantenmacht als Indikator für mangelndes Engagement
   - Unternehmenspolitische Entscheidungen (z.B. Entscheidungen bestimmte Regionen nur mehr beschränkt zur bedienen)

[215] vgl. Saggau 2007, S. 36
[216] vgl. ebd., S. 6
[217] vgl. Janisch 1993, S. 230 zitiert nach Skrzipek 2005, S. 62
[218] „To have a stake in something" kann sowohl bedeuten, dass jemand an etwas Interesse hat, aber auch, dass jemand *Einfluss* auf etwas hat.
[219] vgl. Hess 2008, S. 270-271

„Um das von den Kooperationsrisiken ausgehende Gefährdungspotenzial zu begrenzen, ist ein aktives Management dieser Risiken erforderlich. Das Supply Chain Risikomanagement, das eine kontinuierliche Identifikation, Bewertung, Steuerung und Kontrolle der Supply Chain-Risiken beinhaltet, baut dabei auf dem unternehmensinternen Risikomanagement auf und kann entweder für dyadische Beziehungen innerhalb der Supply Chain oder auf Supply Chain-Ebene erfolgen."[220]

Enge Lieferantenbindungen bieten für *lernende Organisationen* aber auch wesentliche Vorteile. Diese Unternehmen investieren viel Energie um außerhalb ihrer Grenzen Ausschau nach Wissen zu halten. Dabei lernen sie nicht nur von Kunden und Konkurrenten, sondern auch von ihren Lieferanten. In der Vergangenheit tendierten Organisationen dazu, die Interaktionen mit den Lieferanten auf formale Kanäle zu beschränken. Nun erweitert aber eine laufend steigende Zahl von Organisationen die Interaktionen, indem sie die Lieferanten in ihre Entwicklungs- und Konzeptionsprozesse einbinden.[221]

Die Ziele der ***Produktion*** sind die Schaffung, der Ausbau und die Nutzung langfristiger Erfolgspotenziale für die Produktion selbst und das Unternehmen als ganzes. Die Erfolgsdimensionen, die sie dabei beeinflussen kann sind *Qualität, Kosten und Zeit*.[222]

„Qualitätssichernde Maßnahmen in der Produktion zielen im Unterschied zu früher nicht mehr allein auf die Qualitätsprüfung am Ende des Produktionsprozesses ab. Vielmehr sollen Qualitätsschwankungen der Produkte durch kontinuierliches Überwachen der Prozesse und Betriebsmittel möglichst frühzeitig erkannt werden. Im Sinne eines Regelkreises soll durch fertigungsbegleitende Maßnahmen korrigierend in den Fertigungsprozess eingegriffen werden."[223] Unternehmen verfolgen mit einer Qualitätssicherung die übergeordneten Ziele der:[224]

- Kundenzufriedenheit
- Mitarbeitermotivation
- Minimierung von Nachfolgekosten (Wartung, Reparatur, Rücknahmen)
- Imageförderung des Unternehmens
- Konkurrenzfähigkeit (Kostenreduktion)
- Transparenz der Abläufe

[220] Steven/Pollmeier 2007, S. 285
[221] vgl. Mintzberg/Ahlstrand/Lampel 2007, S. 246
[222] vgl. Palupski 2002, S. 252
[223] Binder 2003, S. 3
[224] Brumbi 2003, S. 2

Um die Qualität ihrer Produkte messbar und vergleichbar zu machen, implementieren immer mehr Unternehmen ein Qualitätsmanagementsystem nach ISO 9001 und lassen sich durch eine externe Stelle zertifizieren.[225]

Um bei der Produktion Kosten zu sparen wurden im letzten Jahrhundert zahlreiche Ansätze entwickelt um die Arbeitsabläufe, Strukturen und die Arbeitsteilung effizienter zu gestalten. Bei diesen Strategien der Kostenminimierung werden alle Aktivitäten innerhalb des Wertschöpfungsprozesses unter dem Gesamtziel möglicher Rationalisierungseffekte bzw. Produktivitätsgewinne durchleuchtet.[226] Verfahren, die dabei hohe Aufmerksamkeit erzielt haben sind:[227]

- Kaizen
- Total Quality Management
- Corporate Restructuring
- Outsourcing

Bei Strategien, die auf eine Kostenminimierung in der Produktion abzielen, müssen immer auch die Dimensionen der ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit mitbedacht werden. Aus der Perspektive der sozialen Nachhaltigkeit ist besonders der Einsatz von Kinderarbeit[228] zur Kostenminimierung, der in den letzten zwei Jahrzehnten mit beängstigenden Wachstumsraten gestiegen ist, zu verurteilen.[229]

Bei der Produktion ist es weiters wichtig, den Anteil der wertschöpfenden Produktionszeit zu erhöhen. Das kann durch folgende Maßnahmen erreicht werden:[230]

- Reduktion der Durchlaufzeit
- Entschärfung von Engpässen in der Produktionsanlage
- Minimierung der Reinigungs- und Rüstzeiten
- Optimierung des Ablaufs beim Produktwechsel

In der Regel sind die Kunden an einer raschen Belieferung und einer hohen Servicebereitschaft seitens des Unternehmens interessiert. Der ***Distribution*** kommt daher im Bereich der ökonomischen Nachhaltigkeit eine wichtige Rolle zu. Obwohl sich Organisationen durch eine kurze Lieferzeit und einen exzellenten Kundendienst einen Wettbewerbsvorteil verschaffen können, bedingen die Leistungen hohe Kosten. Viele Unternehmen arbeiten daher mit Spediteuren zusammen.[231] Auch hier gilt, wie bei den

[225] vgl. Grün 2008, S. 3
[226] vgl. Well 2001 zitiert nach Müller-Stewens/Lechner 2005, S. 427
[227] Müller-Stewens/Lechner 2005, S. 427
[228] Eine besonders spannende Aussage von Dr. Michael Sasse, dem Nachhaltigkeitsbeauftragten der OeKB, zum Thema Kinderarbeit findet sich in Kapitel 8.5
[229] vgl. Massarrat 2001, S. 288
[230] vgl. Habermann/Doch 2009, S. 244
[231] vgl. Dichtl/Helm 2002, S. 271

Lieferanten, dass eine gerechte, für beide Seiten Nutzen stiftende Zusammenarbeit als Grundlage für eine langfristige Erfolgsgenerierung dient.

Im Bereich der ökonomischen Nachhaltigkeit ist es wichtig zwischen Beschaffungs- und Absatz***marketing*** zu unterscheiden. Im Beschaffungsmarketing steht der Zugang zu den Ressourcen im Mittelpunkt, die das Unternehmen für seine Wertschöpfung benötigt. So kann z.B. die gezielte Gewinnung qualifizierter Mitarbeiter einen wichtigen Beitrag für den Erfolg des Unternehmens leisten.[232]
Das Absatzmarketing beschäftigt sich mit der zielorientierten Kombination der absatzpolitischen Instrumente innerhalb eines Mix und der Entwicklung und Gestaltung der Marketing-Infrastruktur zum Zweck der Pflege der Beziehungen zu den Marktpartnern. [233] Stakeholder haben also für das Marketing eine hohe Bedeutung. Besonders die Zufriedenheit der Kunden korreliert positiv mit dem finanziellen Erfolg eines Unternehmens[234] und führt dazu, dass die Ansprüche der Eigentümer und Kapitalgeber befriedigt werden können.

Nach wie vor gehen viele Führungskräfte davon aus, dass der ***Verkauf*** den Umsatz bringt. Diese Sichtweise ist problematisch, da der Verkauf in seiner heutigen Form hohe Kosten verursacht, die häufig durch eine unklare Kommunikation im Unternehmen entstehen. [235] Der Vertrieb hat vielfach zu geringe Kenntnisse der unternehmensspezifischen Anforderungen und betriebsinternen Prozesse und die Vertriebsmitarbeiter unterbreiten den Kunden zu selten proaktiv Angebote und Ideen (z.B. um Einsparmöglichkeiten zu erzielen).[236] So kommt es häufig zu Reklamationen und Fehllieferungen, was zu Kundenunzufriedenheit führt.[237] Umso wichtiger ist es daher ein aktives Kundenmanagement zu betreiben. Maßnahmen hierfür sind z.B.:[238]

- „Ernennung eines Qualitätsbeauftragten (QM) pro Region. Ingenieure, die beim Kunden unterwegs sind und die Probleme aus Kundensicht in die Region vermitteln. Dadurch wird eine bessere Betreuung der Kunden erzielt, gleichzeitig ist der Vertrieb entlastet, um mehr Zeit für die Intensivierung der Kundenbeziehung zur Verfügung zu haben.
- Product Manager (PM) betreuen ihre Produkte von A bis Z. Heute fühlen sich die PM nach der Produkteinführung nicht mehr für die Qualität ihrer Produkte verantwortlich.

[232] vgl. Kreutzer 2010, S. 14
[233] vgl. Britzelmaier/Studer 2000, S. 12
[234] vgl. Crössmann 2003, S. 88
[235] vgl. Joppe/Ganowski/Ganowski 2003, S. 137
[236] vgl. O'Gorman 2009, Folie 10f.
[237] vgl. Joppe/Ganowski/Ganowski 2003, S. 137
[238] O'Gorman 2009, Folie 13

PM sollten zu den Standorten der Kunden reisen, deren Probleme verstehen, Lösungen verdeutlichen etc.

- Abstimmung zwischen Vertriebsmitarbeitern und Key Accounts, um mehr Kundenkontakt zu gewährleisten."

Investitionen in Kundenbindung sind dazu geeignet, dass unternehmerische Risiko am Markt zu verringern und sorgen dafür, dass Kunden der Organisation länger erhalten bleiben und weitere Kunden herbei tragen. Ein loyaler Kundenkreis kann somit für Planungssicherheit sorgen.[239]

Für Anbieter von ***Dienstleistungen*** ist das Wissen ihrer Mitarbeiter, das so genannte Humankapital, ein entscheidender Erfolgsfaktor.[240] Die direkte Interaktion mit den Kunden, die die Dienstleistungen von den Sachleistungen unterscheiden, ist für das Wissensmanagement und das individuelle und organisationale Lernen von Dienstleistern von entscheidender Bedeutung. Durch Austausch von Wissen mit dem Kunden kann die Organisation Wissen generieren, transferieren, speichern und verfügbar machen und so langfristig ihr Bestehen sichern.[241] Besonders für wissensintensive Dienstleistungen, wie z.B. die Beratungsleistungen, ist das Wissen die Voraussetzung für eine verbesserte Handlungs- und Problemlösungsfähigkeit. [242]

## 3.6 Soziale Betrachtungsobjekte

Im Mittelpunkt der sozialen Nachhaltigkeit stehen aus anthropozentrischer Sicht die Menschen. Soziale Fragestellungen betreffen somit Menschen und ihre Beziehungen.[243] Da die soziale und gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen zunehmend Gegenstand öffentlicher Diskussion wird, sollen im Folgenden soziale Betrachtungsobjekte identifiziert werden, an denen sich Organisationen, die nachhaltig agieren möchten, orientieren können.

### 3.6.1 Arbeitsbedingungen

Da die Mitarbeiter eines Unternehmens einen wichtigen Stakeholder darstellen, kann soziale Nachhaltigkeit bereits innerhalb der Organisation, bei den Arbeitsbedingungen beginnen.
Ziel des gezielten Arbeitsschutzes ist es Unfallgefahren, Berufskrankheiten, arbeitsbedingte Erkrankungen und Dauerschäden zu vermeiden.[244] Organisationen innerhalb des EU-Raumes müssen hier bestimmte nationale Vorschriften einhalten, welche sich an der EU-

[239] vgl. Atici 2008, S. 15
[240] vgl. Dreyer 2004, S. 76
[241] vgl. Bruhn/Strauss 2001, S. 221
[242] vgl. Gehle 2006, S. 114
[243] vgl. Mayer o.J., S. 6
[244] vgl. Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz 2009, S. 1

Arbeitnehmerschutz-Rahmenrichtlinie orientieren. In Österreich befinden sich diese Bestimmungen im Arbeitnehmerschutzrecht, das sich in die Bereiche Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz und Arbeitszeit- und Verwendungsschutz untergliedert.[245] Für Organisationen, die an einer nachhaltigen Entwicklung interessiert sind, sollte die Einhaltung des österreichischen Arbeitsrechts als Mindestanforderung betrachtet werden.
Im Bereich der Arbeitsbedingungen können global agierende Unternehmen, welche in Ländern tätig sind, in denen weniger strenge bis gar keine Schutzbestimmungen existieren durch die Ablehnung von ausbeuterischer Kinder- und Zwangsarbeit[246], durch Schaffung eines sicheren Arbeitsumfelds[247] und durch Einhaltung menschenwürdiger Arbeitszeiten[248] einen wichtigen Beitrag zur sozialen Nachhaltigkeit leisten.

### 3.6.2 Entgelt

Unter ,,Entgelt" sind im Sinne des EG-Vertrages (Artikel 14) die üblichen Grund- oder Mindestlöhne und Mindestgehälter sowie alle sonstigen Vergütungen zu verstehen, die der Arbeitgeber aufgrund des Dienstverhältnisses dem Arbeitnehmer unmittelbar oder mittelbar in bar oder in Sachleistungen zahlt.[249]
In der EU wird angestrebt, dass gleiche oder gleichwertige Arbeit auch gleich entlohnt wird. Gleichwertig ist Arbeit dann, wenn sie bezogen auf wesentliche Anforderungskriterien wie

- Können
- Anstrengung/Belastung
- Verantwortung und
- Umgebungsbedingungen

gleich hohe Anforderungen stellt.[250]

Trotzdem Löhne und Gehälter oftmals Zündstoff für politische und wissenschaftliche Diskussionen liefern, so ist Literatur, in der das Thema Entgelt aus der Nachhaltigkeitsperspektive betrachtet wird, eher dünn gesät.[251]
Nachhaltig ist Entlohnung der Meinung der Autorin zufolge dann, wenn für alle Beschäftigten desselben Arbeitgebers die gleichen Bewertungsmaßstäbe herangezogen werden, diese Entgeltssysteme durchschaubar und transparent sind und diskriminierungsfrei angewandt werden.

[245] vgl. Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz 2009, Vorwort o.S.
[246] vgl. Grundwald/Kopfmüller 2006, S. 108
[247] vgl. Gilbert 2001, S. 132
[248] vgl. Esslinger 2007, o.S.
[249] vgl. Jochmann-Döll/Tondorf 2008, S. 284
[250] vgl. Winter 1998, S. 111 und 202 zitiert nach Bundesministerium für Gesundheit und Frauen 2004, S. 5
[251] Diese Thematik eignet sich, der Meinung der Autorin zufolge, für eine weitere Diplomarbeit

### 3.6.3 Berufliche Weiterbildung

Unter beruflicher Weiterbildung werden gemeinhin Lehr- und Lernprozesse verstanden, die zum Ziel haben, dass Menschen auf der Grundlage ihres ausgeübten Berufes berufsspezifische oder berufswichtige Kenntnisse, Fertigkeiten, Einsichten und Verhaltensweisen festigen, vertiefen oder erweitern.[252]

Berufliche Weiterbildung bietet dabei sowohl für Arbeitgeber, als auch für Arbeitnehmer Vorteile. Für die Arbeitnehmer ist Fortbildung auf betrieblicher Ebene Grundlage für berufliche Entwicklungsmöglichkeiten, Aufstiegswege und gesellschaftlichen Status, weshalb sie zwangsläufig mit sozialen Fragestellungen verbunden ist.[253]

Berufliche Weiterbildung steigert aber auch die Motivation, verringert die Fluktuation und gewährleistet Wissenstransfer und Kontinuität.[254] – Alles Faktoren mit knallharten betriebswirtschaftlichen Auswirkungen, weshalb es auch für Arbeitgeber langfristig Vorteile bringen kann in ihre Belegschaft zu investieren.

### 3.6.4 Chancengleichheit und Gleichbehandlung

Seit den 1980er Jahren ist der Begriff „Chancengleichheit" im deutschsprachigen Raum Bestandteil vieler betrieblicher Diskussionen. Durch die Implementierung von Chancengleichheit wurde einerseits die gezielte Förderung berufstätiger Frauen angestrebt, anderseits wurden Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie gesetzt, welche beide Geschlechter ansprechen sollten.[255] Heute beziehen sich Gleichbehandlungsdiskussionen nicht mehr nur auf die Diskriminierung aufgrund des Geschlechts. Entsprechend der Gleichstellungspolitik der EU müssen auch andere Diversitätskategorien vor Ungleichbehandlung geschützt werden.

Art. 13 Abs. 1 EG besagt:

*„Unbeschadet der sonstigen Bestimmungen dieses Vertrags kann der Rat im Rahmen der durch den Vertrag auf die Gemeinschaft übertragenen Zuständigkeiten auf Vorschlag der Kommission und nach Anhörung des Europäischen Parlaments einstimmig geeignete Vorkehrungen treffen, um Diskriminierungen aus Gründen des Geschlechts, der Rasse, der ethnischen Herkunft, der Religion oder der Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Ausrichtung zu bekämpfen."*[256]

[252] vgl. Münk/Lipsmeier 1997, S. 70 zitiert nach Hartmann 2008, S. 14
[253] vgl. Dehnbostel 2008, S.11
[254] vgl. Schönborn/Steinert 2000 zitiert nach BLK-Programm 21 o.J., S. 1
[255] vgl. Bendl 2004, S. 46-47
[256] Juristischer Informationsdienst 2011, o.S.

Neben der Chancengleichheit zwischen Generationen beinhaltet nachhaltige Entwicklung also auch, sich einer Chancengleichheit zwischen Individuen anzunähern. Auf der betrieblichen Ebene besagt das Prinzip Chancengleichheit also „…dass jedem die Welt offen stehen soll und dass jede(r) das Recht hat etwas aus sich zu machen. Es verlangt, dass jede(r) eine „faire Chance" bekommen soll, Karrieren zu machen und hierdurch begehrte Positionen zu erreichen, die mit Ungleichheiten in Einkommen, Reputation, politischem Einfluss und Selbstverwirklichung verbunden sind. Diese Positionen müssen daher allen (gleichermaßen) offen stehen." [257]

### 3.6.5 Menschenrechte

Es existieren zahlreiche Erklärungsversuche was unter Menschenrechten zu verstehen ist. Eine bekannte Definition von Cranston lautet: „A human right by definition is a universal moral right, something which all men everywhere, at all times ought to have, something of which no one may be deprived without a grave affront to justice, something which is owing to every human being simply because he is human." [258]

Aus dieser Definition ergeben sich drei Eigenschaften von Menschenrechten:[259]

- Sie sind universell, gelten somit für alle Menschen
- Sie sind egalitär, das heißt sie gelten für alle in gleicher Weise
- Sie können keinem Menschen abgesprochen werden und gelten somit kategorisch

Als wichtigstes Menschenrechtsinstrument gilt die „Allgemeine Erklärung der Menschenrechte" der Vereinten Nationen von 1948. Sie ist mittlerweile so umfassend anerkannt, dass sie auf Grundlage des Völkergewohnheitsrechts als bindend angesehen wird. Das Dokument, das in 30 Artikeln die Menschenrechte und Grundfreiheiten darlegt, garantiert bürgerliche, politische, wirtschaftliche, soziale und kulturelle Rechte [260] wie z.B.:[261]

- Das Recht auf Leben, Freiheit und Sicherheit
- Das Recht sich frei zu bewegen
- Das Recht auf Gedanken-, Gewissens- und Religionsfreiheit
- Das Recht auf Bildung usw.

Auch wenn es in Österreich bereits spezifische Verpflichtungsbereiche für Unternehmen gibt (wie z.B. die Nicht-Diskriminierung), so liegt die primäre Verantwortung für die Einhaltung

[257] Ott/Döring 2008, S. 73
[258] Cranston 1973, S. 36
[259] vgl. Lohmann 1998, S. 63 zitiert nach Sukopp 2003, S. 32
[260] vgl. Kompass Humanrights o.J., o.S.
[261] Alle 30 Artikel der „Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte" finden sich auf der Homepage von Amnesty International: URL: http://www.amnesty.de/alle-30-artikel-der-allgemeinen-erklaerung-der-menschenrechte, Abfrage: 13.07.2010

der Menschenrechte nach wie vor bei den Staaten. [262] Der Meinung der Autorin zufolge, sollten Unternehmen die an einer nachhaltigen Entwicklung interessiert sind, menschenrechtliche Standards berücksichtigen und zur Förderung von Menschenrechten im weiteren Sinn beitragen. Dazu zählen unter anderem Nichtdiskriminierungsmaßnahmen im Betrieb, die explizite Förderung bestimmter benachteiligter Gruppen, die Herstellung „fairer" Produkte[263] und menschenrechtsrelevante Umweltbeziehungen.

## 3.7 Betriebliche Handlungsfelder sozialer Nachhaltigkeit

Die Arbeit im Bereich ***Forschung und Entwicklung*** hat sich in den letzten Jahrzehnten entscheidend gewandelt. Während in den achtziger und neunziger Jahren die F&E-Tätigkeiten weitgehend losgelöst waren vom Druck des Tagesgeschäfts, so wird es heute durch steigende Ungewissheit über künftige Marktentwicklungen, politische Rahmenbedingungen und technologische Ressourcen immer essentieller, dass die F&E Abteilungen effizient arbeiten. Dadurch und durch die rasche Verfallszeit des Wissens erhöht sich der Druck auf deren Mitarbeiter. [264] Da die F&E-Abteilung einen entscheidenden Beitrag zur langfristigen Überlebensfähigkeit des Unternehmens leistet, ist es ratsam, die dortigen Arbeitsbedingungen an die Erfordernisse der Mitarbeiter anzupassen und eine innovationsfördernde Unternehmenskultur anzustreben.

Diese zeichnet sich aus durch:[265]

- dezentrale Strukturen und flache Hierarchien (geteilte Verantwortung für das Ergebnis)
- transparente Geschäftsprozesse (interne Informationsflüsse werden sichtbar und laden zu Beteiligung ein)
- informelle interne und externe Netzwerke
- Vertrauenskultur, in der Teams für ihre Ideen belohnt werden aber auch aus Fehlern gelernt werden darf

Gegenstand der nachhaltigen F&E-Personalentwicklung ist nach wie vor vorrangig das Erlangen neuer fachspezifischer Kenntnisse der Mitarbeiter. Die veränderten Anforderungen an ihr Kontakt-, Informations- und Entscheidungsverhalten sollten sich jedoch ebenfalls in den betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen widerspiegeln.[266]

[262] vgl. Lukas 2004, S.5
[263] Fairer Handel ist eine Handelspartnerschaft, die auf Dialog, Transparenz und Respekt beruht und nach mehr Gerechtigkeit im internationalen Handel strebt – siehe dazu: o.V. 2004, S. 14-15
[264] vgl. Guretzky von 2002, o.S.
[265] vgl. ebd.
[266] vgl. Schröder 2008, S. 400

Befasst sich die Geschäftsführung eines Betriebes insbesondere mit Chancengleichheit und Gleichbehandlung, so muss sie sich dessen bewusst sein, dass es sich bei Forschung und Entwicklung um einen Bereich handelt, in dem tendenziell mehr Männer arbeiten. Diese verdienen in F&E-Abteilungen auch deutlich mehr als Frauen, was Abbildung 23 verdeutlicht.

Abbildung 19: Jahreseinkommen von Akademikerinnen und Akademikern im F&E-Bereich

| | Akademisches Personal | | |
|---|---|---|---|
| | Frauen | Männer | Einkommensdifferenz |
| **Bereiche**[2] | | | |
| Firmeneigener Bereich | 41.686,– | 56.109,– | –25,7% |
| Kooperativer Bereich | 35.075,– | 50.321,– | –30,3% |
| **Betriebsgrößen**[2] | | | |
| Bis 50 Beschäftigte | 35.718,– | 53.227,– | –32,9% |
| 51 bis 200 Beschäftigte | 40.881,– | 55.686,– | –26,6% |
| Mehr als 200 Beschäftigte | 42.603,– | 56.318,– | –24,4% |
| **Gesamt** | **40.934,–** | **55.909,–** | **–26,8%** |

Quelle: Gregoritsch/Kernbeiß/Lehner/Wagner-Pinter 2010, S. 16

Während in der Forschung und Entwicklung tätige Akademiker im Schnitt 55.909 Euro verdienen, haben ihre weiblichen Akademiker-Kolleginnen ein Jahresgehalt von etwa 40.934 Euro. Den größten Einfluss auf die Einkommensdiskrepanz von 26,8 Prozent hat der „Startnachteil" der Frauen beim beruflichen Ersteinstieg. Die Berufsstartphase bietet daher für Unternehmen, die soziale Nachhaltigkeit anstreben, einen der größten Hebelpunkte zur Verringerung der Einkommensungleichheit.[267]

Soziale Nachhaltigkeit ist nicht nur unternehmensintern zu betrachten, sondern entlang der gesamten Wertschöpfungskette. So ist es auch notwendig bei der ***Beschaffung*** *und* ***Distribution*** sicherzustellen, dass Zulieferunternehmen, Spediteure und Partner den sozialen Nachhaltigkeitskriterien gerecht werden. Dies ist nicht nur aus einer ethischen Perspektive anzuraten, es ist auch zu bedenken, dass sich die negative Reputation eines Geschäftspartners auch auf das eigene Unternehmen auswirken kann.

In der ***Produktion*** stellt die Sicherung menschenwürdiger Arbeitsbedingungen ein besonders breites Handlungsfeld für soziale Nachhaltigkeit dar. Speziell bei der Produktion in

[267] vgl. Gregoritsch/Kernbeiß/Lehner/Wagner-Pinter 2010, S. 35

Billiglohnländern können die Sicherheitsstandards und Arbeitszeiten an jene der westlichen Staaten angenähert und den Arbeitern ein Existenzlohn bezahlt werden. [268]
Ebenso wie in der Forschung und Entwicklung arbeiten in der Produktion im Durchschnitt mehr Männer als Frauen. [269] Sozial nachhaltige Unternehmen können dem entgegenwirken, indem bei der Personalauswahl nicht nach dem Geschlecht selektiert wird, sondern jene Menschen angestellt werden, die für die gesuchte Position in der Produktion am besten geeignet sind.

Der Fokus des ***Marketings*** liegt auf der Etablierung langfristiger und nachhaltiger Kundenbeziehungen.[270] Es ist dabei notwendig, dass die Bedürfnisse der Kunden zu jeder Zeit Vorrang haben. Um dies zu gewährleisten müssen die Arbeitsbedingungen, Arbeitsprozesse und Informationssysteme derart gestaltet sein, dass diese eine motivierende Wirkung auf die Marketing-Mitarbeiter haben. [271] Ebenfalls anspornenden Charakter können berufliche Weiterbildungsmaßnahmen haben. Da Marketingmitarbeiter vielfach einen Großteil ihrer Arbeitszeit dafür verwenden, an Innovationsprojekten mitzuarbeiten, steigt deren Bedeutung, wie in fast allen Bereichen, kontinuierlich an. [272]

Das trifft auch für den ***Verkauf*** zu. Da unter Bildung im Handel zumeist nur Lehrlingsausbildung verstanden oder nur in „Schlüsselkräfte" investiert wird, bleiben Potentiale häufig ungenutzt. [273] Sozial nachhaltig agierende Unternehmen sind aufgrund der unorthodoxen Arbeitszeiten im Verkauf gefordert, kreative Bildungsmaßnahmen zu ergreifen wie z.B. Bildungsfreistellung, Qualifikationszirkel, Wissensnetzwerke, Ausbildungsfilialen, e-Learning und Ähnliches. [274]
Auch bei den Arbeitsbedingungen besteht akuter Handlungsbedarf. Eine Studie der oberösterreichischen Arbeiterkammer aus dem Jahr 2008, bei der insgesamt 1.001 im Handel beschäftigte Personen befragt wurden, ergab, dass sich nur 41 Prozent der Befragten vorstellen können, gesund in Pension zu gehen, wenn sie ihrer Tätigkeit unten den gegenwärtigen Arbeitsbedingungen weiter nachgehen. [275] Als besonders belastend werden Zeitdruck und einseitige körperliche Belastung erlebt, welche sich in Nervosität, Anspannung, Erschöpfung, Kopf- und Nackenschmerzen, sowie Rückenbeschwerden ausdrücken. [276]

[268] vgl. o.V. 2010, o.S.
[269] vgl. Porod 2009, Folie 38
[270] vgl. Grönroos 1989, S.57 zitiert nach Haase 2006, S. 21
[271] vgl. Pepels 2004, S. 1072
[272] vgl. Späth 2008, S. 27
[273] vgl. o.V. 2010a, Folie 2
[274] vgl. ebd., Folie 5
[275] vgl. o.V. 2009, Folie 30

***Dienstleistungsunternehmen*** heben sich im Bereich soziale Nachhaltigkeit nicht nennenswert von Unternehmen ab, welche materielle Güter produzieren. Auch Dienstleister, welche soziale Nachhaltigkeit anstreben, müssen sich mit den Arbeitsbedingungen, Weiterbildungsmaßnahmen, Menschenrechten, dem Entgelt und der Chancengleichheit in ihrem Unternehmen und Partnerunternehmen auseinandersetzen.

[276] vgl. o.V. 2010a, Folie 18-28

# 4 Einführung von Nachhaltigkeit als Change Prozess

In Kapitel 3 wurde bisher gezeigt, welche Handlungsfelder sich Organisationen bieten, die an nachhaltiger Entwicklung interessiert sind. Entsprechend der These 1 wird angenommen[277], dass sich Erfolg bei der Einführung von Nachhaltigkeit nur dann einstellen kann, wenn der Prozess der Einführung sorgfältig geplant und gemanaged wird. Das folgende Kapitel betrachtet die Einführung von Nachhaltigkeit als einen Change Prozess und beschäftigt sich damit, wie dieser durch professionelles Management erfolgreich durchgeführt werden kann. Nach einer kurzen Begriffsdefinition von Change Management und einer Einteilung von Veränderungen in Change Arten werden anhand einer idealtypischen Schritte-Betrachtung des Prozesses wichtige Aufgaben bei der Implementierung geschildert.

## 4.1 Change Management und Change Arten

Unternehmen müssen Komplexität aufbauen um mit der Komplexität der Umwelt umgehen zu können. Change Management hilft sowohl beim Aufbau als auch beim Abbau von Komplexität und unterstützt beim Umgang mit organisationalen Dynamiken. [278] Change hat dabei eine strategische Dimension, es ist *„the movement of a company away from its present state toward some desired future state to increase its competitive advantage."* [279]

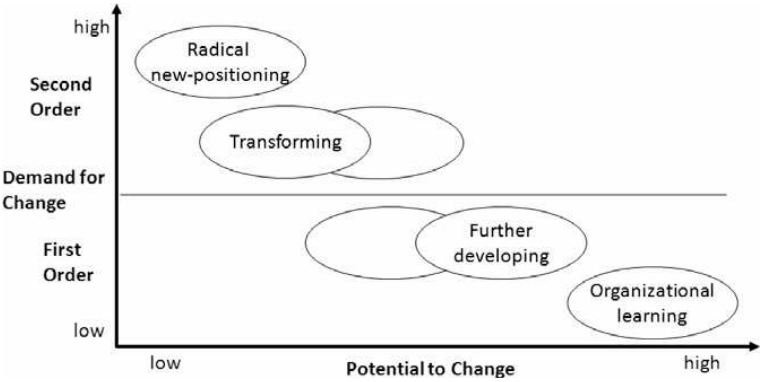
Aus einer systemischen Perspektive aus betrachtet kann Change entweder eine Intervention der relevanten Umwelten einer Organisation (z.B. Stakeholder) darstellen oder aus internen Dynamiken der Organisation selbst entstehen. [280]

Entsprechend Levy und Merry (1986) kann zwischen 1st order und 2nd order change unterschieden werden. Während sich beim 2nd order change die Identität der Organisation durch tief greifende strukturale und kulturelle Änderungen wandelt, ist der 1st oder change Teil eines kontinuierlichen Veränderungsprozesses. [281]

Diese Unterscheidung der Change-Arten wurde von Univ.Prof.Dkfm.Dr. Roland Gareis weiterentwickelt, dessen Change Management-Zugang dieser Arbeit zugrunde gelegt werden soll. Je nachdem wie dringend der Bedarf nach einer Veränderung ist (demand for change) und wie ausgeprägt die Kompetenzen der Organisationsmitglieder sind um diesen Change zu managen (potential to change) kann zwischen vier Change-Arten unterschieden werden. [282]

[277] These 1: Erfolgreiche Einführung von Nachhaltigkeit ist ein Change Prozess, der in der Form von Weiterentwicklung erfolgt.
[278] vgl. Gareis 2010, S. 315
[279] vgl. Hill/Jones 2001, S. 486 zitiert nach Gareis 2010, S. 315
[280] vgl. Gareis 2010, S. 315
[281] vgl. Hill/Jones 2001 zitiert nach Gareis 2010, S. 315

Abbildung 20: Arten von Change

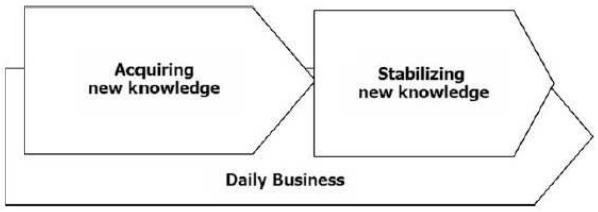



Quelle: Gareis 2010, S. 318

Organizational learning

Ziele des organisationalen Lernens sind die Sicherstellung kontinuierlicher Qualitätsverbesserungen und die Förderung von Innovationen im Unternehmen. Die Veränderung betrifft zumeist nur wenige Identitätsdimensionen im Unternehmen wie etwa Prozesse, Rollen oder die Beziehung zu einem bestimmten Stakeholder. Um organisationales Lernen sicherzustellen müssen bestimmte Anreizsysteme und formale Strukturen (wie z.B. Kommunikationsstrukturen, Trainings etc.) geschaffen werden. Es geht darum gezielt zu verlernen und neues Know-How zu erwerben. Organisationales Lernen besteht aus den Phasen „Aneignung neuen Know-Hows" (dies beinhaltet die Identifikation, Sicherung und Bereitstellung von Wissen sowie das gezielte Verlernen) und „Stabilisierung des Wissens". [283]

Abbildung 21: Prozesse des "Organizational learning"




Quelle: Gareis 2010, S. 321

Further developing

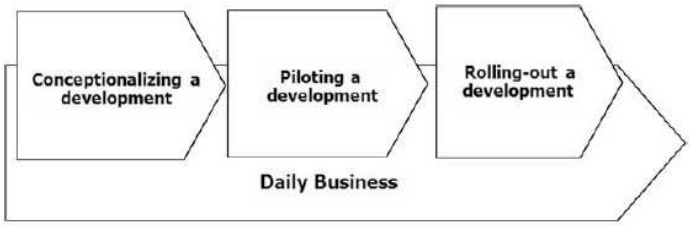
Bei der Weiterentwicklung wird versucht Geschäftsergebnisse zu halten oder noch zu verbessern. Dies geschieht durch starke Weiterentwicklung oder Neuentwicklungen der Organisation, Produkte und Umweltbeziehungen. Manchmal wird auch ein Eintritt in einen neuen Markt angestrebt. Der Fokus liegt dabei auf einigen Identitätsdimensionen zugleich,

[282] vgl. Gareis 2010, S. 318

da z.B. die Entwicklung eines neuen Produkts auch Änderungen der organisationalen Prozesse nach sich ziehen kann. [284]

Further developing besteht aus den Phasen „Konzeptionalisierung der Entwicklung" (Analyse und Grobplanung), „Ansteuern der Entwicklung" (Design, Test und Anwendung) und „Roll-out der Entwicklung". [285]

Abbildung 22: Prozesse des "Further developing"



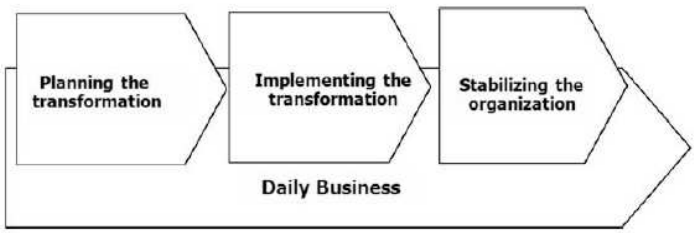

Quelle: Gareis 2010, S. 321

Transforming

Transformation ist eine fundamentale Veränderung bei der alle oder die meisten Identitätsdimensionen der Organisation vom Change betroffen sind. Ziele der Transformation sind zumeist eine Rationalisierung und/oder Wachstum und Innovation. Diese können durch eine strategische und kulturelle Neuorientierung erreicht werden wobei der Fokus auf einer Neugestaltung der Organisation und einer Stärkung der (neuen) Kernkompetenzen liegt. [286]

Transforming besteht aus den Phasen „Planung der Transformation" (Unterbrechung der Routine, Entwicklung einer Vision und eines Planes, Treffen von Entscheidungen), „Implementierung der Transformation" und „Stabilisierung der Transformation". [287]

Abbildung 23: Prozesse des "Transforming"




Quelle: Gareis 2010, S. 322

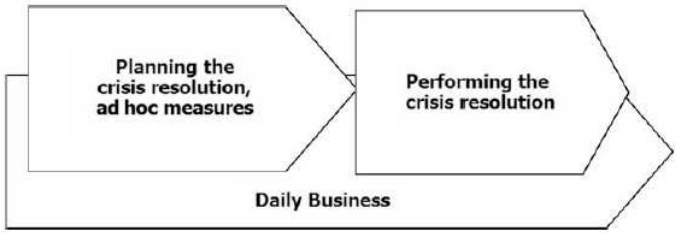
[283] vgl. Gareis 2010, S. 320
[284] vgl. ebd., S. 321
[285] vgl. ebd.
[286] vgl. ebd.
[287] vgl. ebd.

Radical new-positioning

Die radikale Neupositionierung entsteht aus einer existentiellen Krise des Unternehmens heraus. Das Ziel, das Weiterbestehen der Organisation, soll durch eine Stabilisierung des Tagesgeschäfts auf allen Ebenen erreicht werden. Während die finanzielle Liquidität wieder hergestellt wird, zeigen sich dem Unternehmen einige Herausforderungen: Es muss sich z.B. Zeit für eine geeignete Krisenanalyse nehmen, zeitgleich dagegen ankämpfen hoch qualifizierte Mitarbeiter zu verlieren und sich aktiv darum bemühen, Beziehungen zu wichtigen Stakeholdern aufrecht zu erhalten. [288]

Die radikale Neupositionierung besteht aus den Phasen „Planung der Krisenbewältigung" (Definition der Krise, kurze Analyse, Ad-hoc Maßnahmen, detaillierte Analyse und Planung) und „Durchführung der Krisenbewältigung" (Implementierung der Bewältigungsstrategie, Bewältigung der Krise). [289]

Abbildung 24: Prozesse des "Radical New-Positioning"




Quelle: Gareis 2010, S. 322

Die These 1[290] dieser Diplomarbeit spiegelt die Annahme der Autorin wider, dass die Einführung von Nachhaltigkeit in Unternehmen ein 1st order change, genauer gesprochen, eine Form der Weiterentwicklung, ist.

[288] vgl. Gareis 2010, S. 323
[289] vgl. ebd.
[290] These 1: Erfolgreiche Einführung von Nachhaltigkeit ist ein Change Prozess, der in der Form von Weiterentwicklung („Further developing") erfolgt.

## 4.2 Schritte bei der Einführung von Nachhaltigkeit

Die Forschung rund um Change Management hat sich in der Vergangenheit vielfach mit Phasenmodellen beschäftigt. Es wird davon ausgegangen, dass bei Veränderungsvorhaben bestimmte Schritte durchlaufen werden müssen, damit der Change im Unternehmen erfolgreich fixiert werden kann und schlussendlich Teil der Unternehmenskultur wird. Berühmte Modelle auf diesem Gebiet stammen z.B. von Kurt Lewin oder John P. Kotter. [291] Die Nachhaltigkeits-Forschung hat sich diese Erkenntnisse zu Nutze gemacht und Phasenmodelle für die Einführung von Nachhaltigkeit in Unternehmen entwickelt. Im Folgenden wird ein Schritte-Modell in Anlehnung an William R. Blackburn vorgestellt.

### 4.2.1 Schritt 1: Die Analyse

Der Schritt 1 bei der Einführung von Nachhaltigkeit gilt der Analyse der Ausgangslage im Unternehmen. Es wird versucht, sich ein Gesamtbild der Organisation, ihrer Prozesse, Produkte, Kultur und Handlungsweisen zu verschaffen. Die übergeordnete Frage bei der Nachhaltigkeits-Analyse lautet: ***„Wo stehen wir?"***

Die Autorin vertritt die Meinung, dass viele Unternehmen bereits über nachhaltige Prozesse verfügen, sich dieser Tatsache aber oftmals nicht bewusst sind. Ziel sollte es sein, diese nachhaltigen Prozesse zu identifizieren, sich Gedanken über deren Ausbaufähigkeit und über bisher vernachlässigte Handlungsfelder zu machen. Die in Kapitel 3 behandelten Betrachtungsobjekte können hierzu als hilfreicher Leitfaden herangezogen werden. Wichtig ist, alle drei Dimensionen von Nachhaltigkeit (ökologisch, ökonomisch und sozial) in die Analyse mit einzubeziehen[292].

Die Analyse stellt eine notwendige Grundlage für die darauf folgende strategische Planungsphase dar. Umso wichtiger sind deren vielfältige Ergebnisse. Blackburn rät daher sowohl top-down, als auch bottom-up Prozesse anzuwenden. Dabei ist es Aufgabe der obersten Führungsebene die grundlegende Richtung vorzugeben und die Vorschläge unterer Hierarchieebenen dort einzuarbeiten, wo dies Sinn macht. [293]

Besonders wenn mehrere organisationale Ebenen in den Analyseprozess einbezogen werden sollen, ist es notwendig, sicherzustellen, dass ein einheitliches Verständnis darüber herrscht, was Nachhaltigkeit für das Unternehmen bedeutet.

Sind die Betrachtungsobjekte klar gelegt, so können die Business Units dazu angehalten werden herauszufiltern, was das Unternehmen bezüglich eines bestimmten Betrachtungsobjektes bereits unternimmt, welche Probleme sich dabei möglicherweise

[291] vgl. Gareis 2010, S. 315-316
[292] Ein interessanter Fragebogen der University of Waikato Management School (Hamilton, Neuseeland) zur Analyse findet sich im Internet unter: http://www.conarche.de/newsletter/2004/nl3/041_fragebogen.pdf
[293] vgl. Blackburn 2007, S. 191

ergeben und wo akute Handlungsnotwendig besteht. Besonders hilfreich sind Hinweise darüber, welche Priorität den einzelnen Themenfeldern beigemessen wird. [294] Bei einigen, der in Kapitel 3 vorgestellten, Betrachtungsobjekten kann es sinnvoll sein, neben den eigenen Mitarbeitern auch andere Stakeholder zu befragen.

### 4.2.2 Schritt 2: Die strategische und taktische Planungsphase

Die Ergebnisse der Analyse werden in Phase 2 der Einführung herangezogen um die Frage **„Was wollen wir tun?"** zu beantworten. [295] Da sich kein Unternehmen (sowohl aus organisatorischen als auch aus finanziellen Gründen) allen Betrachtungsobjekten zugleich widmen kann, sind aus der Fülle möglicher Handlungsfelder, nun jene herauszufiltern, mit denen sich das Unternehmen vorrangig beschäftigen möchte. [296]

Um diese Priorisierung durchführen zu können, benötigt die Organisation eine geeignete Reihungs-Technik. Zur Priorisierung bieten sich beispielsweise folgende Kriterien an: [297]

- Wichtigkeit für den Geschäftserfolg (positive Wirkung auf Produktivität, Mitarbeiterbeziehungen, Image, Erschließung neuer Märkte, Innovationen etc.)
- Bedeutung für das Management
- Konsistenz mit der Unternehmenskultur
- Bedeutung für die Bevölkerung
- Einfachheit der Implementierung
- Größe und Nachhaltigkeit der Wirkung
- Aktualität in Anbetracht derzeitiger Sustainability Trends

Jedes Unternehmen muss für sich eine geeignete Technik auswählen um zu einem Konsens bezüglich der Prioritäten zu gelangen. Beliebte Tools auf diesem Bereich sind unter anderem die Werte-Ressourcen-Landkarte, der Delphi-Prozess oder das Sticker-Voting. [298]

Wurde(n) ein Handlungsfeld oder mehrer Handlungsfelder ausgewählt, so müssen strategische Ziele definiert werden, deren Erreichung später auch messbar ist. Aufgrund der leichteren Messbarkeit tendieren viele Unternehmen zu metrischen Zielen. Gemeinhin gilt, dass sich die Organisation auf eher wenige strategische Ziele beschränken sollte, da sich diese in der taktischen Planung zumeist in Subziele aufsplitten. [299]

[294] vgl. Blackburn 2007, S. 191
[295] vgl. ebd., S. 193
[296] vgl. ebd., S. 195
[297] vgl. ebd., S. 203
[298] Siehe dazu: Blackburn 2007, S. 204-207
[299] vgl. Blackburn 2007, S. 229

Bei der taktischen Planung geht es darum der Frage ***„Wie wollen wir es tun?"*** auf den Grund zu gehen. [300] Auch bei diesem Schritt eignen sich bottom-up Elemente. Die Business Units und Abteilungen werden dazu angehalten, selbst zu erarbeiten, welchen Beitrag sie zur Erreichung des strategischen Ziels leisten können. Ergeben sich dabei mehrere taktische Ziele, so ist abermals eine Priorisierung vorzunehmen. Von wesentlicher Bedeutung ist, die taktischen Ziele so zu fixieren, dass es für jedes (Teil-)Ziel einen Verantwortlichen in der jeweiligen Abteilung gibt. [301] In der Praxis wird die Erreichung dieser Ziele häufig in der Form von Key Performance Indicators (KPIs) geprüft. [302]

### 4.2.3 Schritt 3: Rollout und Verankerung

Eine gute strategische und taktische Planung der Einführung ist von hoher Bedeutung. Die Umsetzung der geplanten Maßnahmen bedarf aber einer ebenso intensiven Vorbereitung. Auch wenn sich die meisten Unternehmen kontinuierlich weiterentwickeln, so verlangt die Einführung von Sustainability vielleicht noch mehr als so mach anderer Change, dass das Vorhaben zu einem Teil der Unternehmenskultur wird. Es geht nicht darum, kurzfristige Erfolge zu feiern, sondern lang anhaltende Veränderungen zu erzielen. [303]

Bevor das Rollout gestartet werden kann, muss für alle Organisationsmitglieder verständlich sein, was Nachhaltigkeit für das Unternehmen bedeutet und welchen Beitrag jeder einzelne zur Zielerreichung leisten kann. Die Kommunikation muss in einer Art und Weise erfolgen, die alle Mitarbeiter verstehen und somit an die Sprachen im Unternehmen und an dessen Kultur angepasst werden. [304]

Weiters gilt es zu überprüfen, in welchen Bereichen Schulungen zum Thema Nachhaltigkeit notwendig sind. Zumeist ändert sich durch die Einführung von Nachhaltigkeit weniger das **was** getan wird, sondern die Art und Weise **wie** diese Dinge geschehen. Die Organisationsmitglieder müssen also vor dem tatsächlichen Rollout auf diese Anpassungen der Prozesse, Tools, Programme etc. vorbereitet werden. [305]

Sowohl vor dem Rollout als auch während dessen, ist es Aufgabe des Managements, die Ernsthaftigkeit des Vorhabens zu unterstreichen. „Do as I do" – Botschaften sind gefragt, und keine Beteiligung in der Form von „Do as I say". [306]

Besonders in der ersten Phase des Rollouts sollten Abteilungsleiter die Kommunikation über die Veränderungen innerhalb ihrer Teams fördern. [307] Dadurch werden bereits früh im

[300] vgl. Blackburn 2007, S. 193
[301] vgl. ebd., S. 214
[302] vgl. ebd., S. 229
[303] vgl. ebd., S. 257
[304] vgl. ebd., S. 257, 262
[305] vgl. ebd., S. 257
[306] vgl. ebd., S. 265-266
[307] vgl. ebd., S. 260

Prozess Probleme aufgedeckt und Know-How Transfer sichergestellt. Auch erstes Stakeholder-Feedback ist von der Organisation ernst zu nehmen und kann der Organisation dabei helfen ihre Maßnahmen noch weiter zu optimieren.

### 4.2.4 Schritt 4: Beobachtung und Adjustierung

Um sicherzustellen dass Verbesserungspotenziale rechtzeitig erkannt und genutzt werden, sollten die Organisationsmitglieder dazu angehalten werden, die Veränderungen durch die gesetzten Maßnahmen kontinuierlich zu beobachten. Dieses Monitoring sollte sich sowohl auf die Kommunikation und Zusammenarbeit im Team beziehen (qualitative Beobachtung) aber auch quantitativ messbare Elemente (Produktivität, Output, Zeitaufwand etc.) beinhalten. [308]
Neben den Selbstbeobachtungen und –beurteilungen der Teams und Abteilungen, können sich Unternehmen regelmäßig einer Prüfung in der Form eines Audits unterziehen. Wichtig dabei ist, dass diese Audits von Personen durchgeführt werden, die sowohl auf dem Gebiet der Überprüfung als auch im Bereich Sustainability ausreichend Erfahrung verfügen, sozial kompetent sind und die Sprache(n) der Organisation sprechen. Die Ergebnisse der Überprüfung werden in der Form eines Audit-Reports ausgearbeitet, der leicht verständlich und mit einer einseitigen Executive Summary versehen sein sollte. [309]
Mit einem Audit kann das Management nicht nur an wertvolle Informationen gelangen, es zeigt den Organisationsmitgliedern auch, dass es den obersten Führungsebenen mit der Einführung von Nachhaltigkeit Ernst ist. [310]

### 4.2.5 Schritt 5: Transparentes Reporting

Beim Reporting kann zwischen externen und internen Nachhaltigkeitsberichten unterschieden werden. Während die externen Berichte zumeist alle ein bis zwei Jahre herausgegeben werden, erscheinen interne Reports in der Praxis öfter. [311]
Ziel des Reportings ist, Klarheit über den derzeitigen Entwicklungsstand der Organisation im Bereich Nachhaltigkeit zu erlangen und Weiterentwicklungspotenziale aufzuzeigen. Durch einen Vergleich der eigenen Berichte mit denen anderer Organisationen (Benchmarking) kann die Motivation unternehmensintern gesteigert werden. Bei internen Reports werden häufig auch die Fortschritte der einzelnen Departments gezeigt, was ebenfalls Ansporn für die Weiterarbeit geben kann. [312]

[308] vgl. Blackburn 2007, S. 281-282
[309] vgl. ebd., S. 294-300
[310] vgl. ebd., S. 302
[311] vgl. ebd., S. 316
[312] vgl. ebd., S. 309-310

Ein ebenfalls wichtiger Grund, Nachhaltigkeitsberichte zu erstellen, ist deren Geeignetheit die Kommunikation mit Stakeholdern anzuregen. Dabei ist zu beachten, dass der Report dazu beitragen sollte, das Vertrauen in die Organisation zu erhöhen. Inhaltliche Differenzen zu anderen Berichten (z.B. Finanzberichten) sind daher unbedingt zu vermeiden. [313]
Es muss die Entscheidung getroffen werden, welche Daten in den Report einfließen und welche nicht. Wenn nur über Positives berichtet wird, wird der Bericht unglaubwürdig. Deshalb sollten auch Schwachstellen im Bereich Nachhaltigkeit aufgezeigt werden. Dabei ist es wichtig, Maßnahmen anzuführen, mit denen das Unternehmen diesen Problemen begegnen möchte. [314]

Bei der Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts sollte in folgenden Schritten vorgegangen werden:

1. Teamaufbau

Nachhaltigkeitsberichte werden häufig von Teams erstellt, deren Zusammenstellung nach der Größe der Organisation variiert. In Großkonzernen arbeiten im Report-Team zumeist ein Verleger, mehrere Autoren, ein Graphiker/Designer, der Sustainability Leader, ein Gutachter und ein PR-Experte zusammen. [315]

2. Planung

Vor der Erstellung des Nachhaltigkeitsberichts ist dessen Ziel genau festzulegen. Es gilt zu klären an wen der Report vorrangig gerichtet ist und in welcher Sprache bzw. in welchen Sprachen dieser verfasst werden soll. In der Planungsphase wird geklärt welches Budget für die Erstellung des Berichts zur Verfügung steht und welches Teammitglied welche Aufgaben wahrnimmt. Des Weiteren wird ein Zeitplan für das Vorhaben fixiert. [316]

3. Datensammlung

Nachdem die Planung abgeschlossen ist, werden die notwendigen Daten für die Berichterstellung gesammelt. Dabei sollte auch ein Augenmerk darauf gelegt werden, welche Daten nicht einzuholen sind, da die Dokumentation im Unternehmen noch nicht ausreichend ist. [317]

[313] vgl. Blackburn 2007, S. 310-311
[314] vgl. ebd., S. 311
[315] vgl. ebd., S. 333
[316] vgl. ebd., S. 333
[317] vgl. ebd., S. 333-334

Nach der Datensammlung sollte der Prozess im Team kritisch reflektiert werden. Es ist eine gute Idee, Verbesserungsvorschläge schriftlich festzuhalten, da diese bei der Erstellung des nächsten Nachhaltigkeitsberichts hilfreich sein können. [318]

4. Datenanalyse und (Er-)Klärung

Die Analyse der Daten dient nicht nur dazu, die Fortschritte zu dokumentieren, sondern auch dazu starke positive oder negative Abweichungen von den Erwartungen zu erkennen und zu erklären. Dazu ist ein intensiver Kontakt zu den jeweiligen Departments notwendig. Bei negativem Abweichen von den Erwartungen sind Verbesserungsvorschläge zu generieren, bei positiven Abweichungen sollte herausgefiltert werden wie die Erfolge erreicht werden konnten um organisationales Lernen zu ermöglichen. [319]

5. Entwurf des Textes

Der Bericht ist in einfacher, klar verständlicher Sprache zu verfassen und sollte nicht zu umfangreich sein um das Lesen zu erleichtern. Empfehlenswert ist, zu Beginn des Textes darauf hinzuweisen, welche Passagen für welche Stakeholder von besonderem Interesse sein können. [320]

6. Nachbearbeitung und Finalisierung

Der fertig gestellte Bericht, sollte unbedingt den Datenlieferanten zum Lesen zur Verfügung gestellt werden, damit diese sicherstellen können, dass sie richtig verstanden wurden. Auch ist der Report einer genauen Legalitätsprüfung zu unterziehen damit keine Urheber- und sonstige Rechte verletzt werden. [321]

Bereits in der Planungsphase ist festzulegen, wer die finale Entscheidung bezüglich Änderungen und der Freigabe des Textes trifft. [322]

7. Herausgabe und Verteilung

In dieser Phase erscheint der Nachhaltigkeitsbericht und wird an die Empfänger verteilt. Bei der Verteilung sollte beachtet werden, dass diese keinen negativen Einfluss auf die Umwelt hat. Tonnen an gedruckten Reports können vermieden werden indem der Bericht online abrufbar ist oder per e-mail verschickt wird. Es sollte geklärt werden, ob einige Exemplare vielleicht direkt im Zuge von mit den Stakeholdern an diese überreicht werden können. [323]

[318] vgl. Blackburn 2007, S. 334
[319] vgl. ebd.
[320] vgl. ebd.
[321] vgl. ebd., S. 335
[322] vgl. ebd.
[323] vgl. ebd

8. Einholung von Stakeholder-Feedback

Das Unternehmen sollte seine Stakeholder aktiv um Feedback über die Organisation selbst, ihre Nachhaltigkeitsstrategie und über den Nachhaltigkeitsbericht bitten. Dies kann in Form eines Onlinefragebogens, kostenloser Rücksendekuverts oder Diskussionsrunden erfolgen. Wird der Nachhaltigkeitsbericht in Fachzeitschriften oder in den Medien erwähnt, so sollte dieses Feedback ebenfalls ernst genommen werden. Viele Unternehmen entscheiden sich auch dazu, Meetings mit NGOs zu organisieren oder an Sustainability-Awards teilzunehmen.[324]

9. Reaktion auf Feedback

Da Feedback eine Dienstleistung ist, die Stakeholder dem Unternehmen zur Verfügung stellen, sollte das Unternehmen darauf bedacht sein, das Engagement der Stakeholder entsprechend zu würdigen.
Die Rückmeldungen sollten von der Organisation gesammelt, darüber diskutiert und beurteilt werden. Anschließend sind sie so aufzubereiten, dass Verbesserungen der Nachhaltigkeitsstrategie vorgenommen werden können. [325]

Ist die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts in Diskussion, so sollte bedacht werden, dass das Vorhaben relativ kostenintensiv werden kann. Genaue Angaben über diese Kosten können hier leider nicht gemacht werden, da diese je nach Länge, Reichweite, Aufbereitung, Übertragungsmedium etc. stark variieren können. Es gibt jedoch Möglichkeiten die Kosten so gering wie möglich zu halten: [326]

- Das Unternehmen kann mit weniger umfangreichen Reports beginnen oder den Nachhaltigkeitsbericht (z.B. Broschüre, Newsletter etc.)
- Bereits vorhandene Daten können genutzt werden (z.B. gesetzlich vorgeschriebene Statistiken über Abfallaufkommen, Stromrechnungen zur Bestimmung des Energieverbrauchs etc.)
- Bezüglich der Inhalte können Prioritäten gesetzt werden
- Der Bericht kann einfach gestaltet sein (z.B. einfärbig und ohne Graphiken)
- Freiwillige Berichtsprüfer können gesucht werden (z.B. Mitarbeiter von NGOs)

[324] vgl. Blackburn 2007, S. 336-337
[325] vgl. ebd., S. 337
[326] vgl. ebd., S. 328-331

# 5 Unterstützende Dienstleistungen bei der Einführung von Nachhaltigkeit

Die Einführung von Nachhaltigkeit in Unternehmen setzt ein umfassendes Wissen im Bereich Nachhaltigkeit voraus. Deshalb kann angenommen werden, dass es, je nachdem in welchen Bereichen Organisationen Schwerpunkte setzen, Sinn machen kann, sich Expertise zuzukaufen und sich beraten zu lassen. [327]

Prinzipiell gibt es bezüglich aller in Kapitel 3 vorgestellten Betrachtungsobjekte eigene Beratungsleistungen, die von unterschiedlichsten Dienstleistern angeboten werden. Es haben sich in den letzten Jahren aber auch viele Beratungsunternehmen auf eine ganzheitliche Beratung auf dem Gebiet Corporate Sustainability spezialisiert, von denen im Folgenden drei sehr bekannte vorgestellt werden um den Lesern einen Einblick in die Thematik zu verschaffen. Ob in der Praxis tatsächlich diese oder andere Leistungen in Anspruch genommen werden und welche das sind, werden die Interviews und Fallstudien in den Kapiteln 8 und 9 zeigen.

Der ÖkoBusinessPlan Wien

Der ÖkoBusinessPlan Wien ist ein 1998 durch die Wiener Umweltschutzabteilung (MA 22) ins Leben gerufenes Umwelt-Service-Paket.[328] Die Ziele des ÖkoBusinessPlans sind: [329]

- Verringerung schädlicher Umweltauswirkungen der Wiener Wirtschaft durch integrierten Umweltschutz - die Umweltschutzaspekte werden bei allen Aspekten berücksichtigt
- Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe durch verbesserte Ressourceneffizienz (Nutzung von Innovations- und Kostensparpotenzialen) und damit mittelfristige Sicherung von Arbeitsplätzen
- Stärkung der beratenden Komponente in der Beziehung zwischen Behörde und Betrieb
- Beitrag für eine nachhaltige Entwicklung der Stadt Wien
- Nationaler und internationaler Erfahrungsaustausch mit Betrieben und Stadtverwaltungen, die ähnliche Programme betreiben
- Verstärkung der Breitenwirkung eines aktiven Umweltschutzes im In- und Ausland
- Wirtschaftswachstum ohne steigendem Ressourcenverbrauch und Umweltschädigung

Das Kernangebot des ÖkoBusinessPlans beinhaltet geförderte Beratung der Betriebe, Hilfe bei der Umsetzung von Maßnahmen, eine wirksame Öffentlichkeitsarbeit und

[327] These 4: Unternehmen nehmen bei der Einführung von Nachhaltigkeit externe Beratungsleistungen in Anspruch.
[328] vgl. Stadt Wien 2010, o.S.

Rechtssicherheit. Dabei werden für jede Betriebsgröße und Branche passende Module angeboten. [330]

Zwischen 1998 und 2009 haben 740 Wiener Betriebe den ÖkoBusinessPlan durchlaufen und dabei gemeinsam folgende Erfolge erzielt: [331]

- Vermeidung von etwa 118.453 Tonnen Müll
- Einsparung von ca. 207 Millionen Kilowattstunden Energie
- Senkung des Trinkwasserverbrauchs von 2,633.800 Kubikmeter
- Senkung des Kohlendioxidausstoßes von 60.563 Tonnen
- Einsparung von 103,5 Millionen Transportkilometer

Der ÖkoBusinessPlan wurde als Beispiel ausgewählt, da er durch staatliche Förderungen ein attraktives Angebot besonders für kleinere Unternehmen darstellt und in der Fallstudie der Firma Simacek Erwähnung findet.

Beratungsleistungen der WKO

Die Wirtschaftskammer Österreich bietet neben zahlreichen Informationsbroschüren zum Thema Nachhaltigkeit[332] auch Beratungsleistungen für Betriebe an. Die akkreditierten Unternehmensberater sind Mitglieder der „Expertsgroup CSR Consultants" des Fachverbandes UBIT der Wirtschaftskammer Österreich - "nachhaltig beraten". Unternehmen werden bei der Erreichung ihrer ökonomischen, ökologischen und sozialen Ziele beraten, ihr aktiver Stakeholderdialog unterstützt und es wird sichergestellt, dass die entwickelte Nachhaltigkeitsstrategie nicht zu einem reinen PR-Instrument verkommt. [333]

Die Nachhaltigkeitsberatung der Wirtschaftskammer durch die „Expertsgroup CSR Consultants" wurde als Beispiel ausgewählt, da deren (durch Incite akkreditierte) Berater eine umfassende Ausbildung und Praxis auf dem Gebiet Nachhaltigkeit aufweisen müssen und zu einer kontinuierlichen Weiterbildung auf dem Gebiet verpflichtet sind. [334]

PriceWaterhouseCoopers Austria

PriceWaterhouseCoopers Austria bietet Unternehmen ein Gesamtpaket relevanter Nachhaltigkeitsdienstleistungen (Sustainable Business Solutions), das von der Erstellung von Analysen und Bewertungen über die Entwicklung von Prozessen und Managementsystemen bis hin zur Auditierung der Zulieferkette und der Prüfung von Nachhaltigkeitsberichten

[329] Stadt Wien 2010a, o.S.
[330] vgl. ebd., o.S.
[331] vgl. Stadt Wien 2010b, o.S.
[332] Erhältlich im Internet unter: http://portal.wko.at/wk/startseite_th.wk?BrID=510&SbID=1176&DstID=0
[333] vgl. Stadt Wien 2010b, o.S.
[334] vgl. Incite 2011, S. 1-4

reicht.[335] Auf der Homepage werden zudem interessante Studien und Informationsbroschüren zum Thema Nachhaltigkeit angeboten. [336]

PriceWaterhouseCoopers wurde als Beispiel herangezogen, da deren Berater von vielen Praktikern als kompetente Consultants auf dem Gebiet Nachhaltigkeit beschrieben wurden.

[335] vgl. PriceWaterhouseCoopers 2010, o.S.
[336] Erhältlich unter: http://www.pwc.com/at/de/nachhaltigkeit/index.jhtml

# 6 Projekt- und Programmmanagement

Die Einführung von Nachhaltigkeit als Change Prozess benötigt Management. In der vorliegenden Diplomarbeit wird unter anderem die These bearbeitet, dass Projekte und Programme mögliche Organisationen darstellen, mit denen dieser Prozess gemanaged werden kann. In diesem Kapitel wird erläutert, was in der vorliegenden Diplomarbeit unter einem Projekt- und Programmmanagement verstanden wird.
Ziel dieses Kapitels ist es, die Begriffe Projekt, Programm, Projekt- und Programmmanagement zu definieren. Das Projekt- und Programm-Verständnis von Roland Gareis wird dieser Arbeit zu Grunde gelegt, weshalb dessen Projekt- und Programmmanagement-Ansatz kurz vorgestellt wird. Weiters wird auf die Vorteile eines professionellen Projekt- und Programmmanagements überblicksartig eingegangen.

## 6.1 Begriffsdefinitionen

Im Folgenden werden die Begriffe Projekt, Projektmanagement, Programm und Programmmanagement definiert.

### 6.1.1 Projekt und Projektmanagement

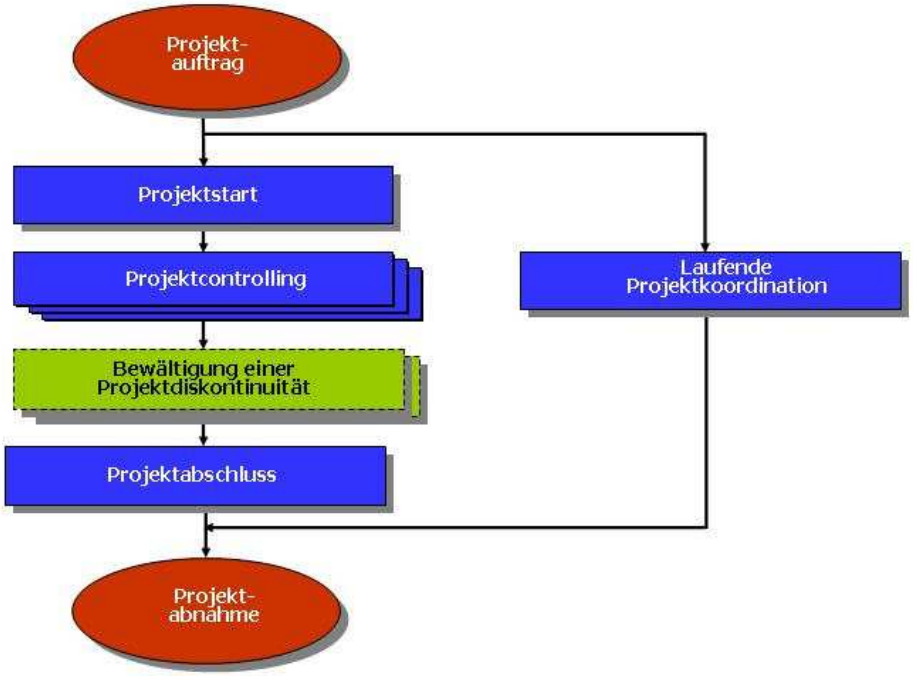
„Ein Projekt ist eine temporäre Organisation eines projektorientierten Unternehmens zur Durchführung eines relativ einmaligen, kurz- bis mittelfristigen, strategisch bedeutenden Prozesses mittleren oder großen Umfangs." [337]
Projekte werden zur Durchführung von Prozessen mit folgenden Merkmalen eingesetzt: [338]

- Relative Einmaligkeit
- Kurze bis mittlere Dauer
- Mittlere bis hohe strategische Bedeutung
- Mittlerer bis großer Umfang

ROLAND GAREIS *Projekt- und Programmmanagement* ® definiert Projektmanagement als einen Prozess projektorientierter Organisationen, der die Teilprozesse Projektstart, laufende Projektkoordination, Projektcontrolling und Projektabschluss beinhaltet. Eventuell gehört zum Projektmanagement auch die Bewältigung von Projektdiskontinuitäten (Projektkrisen, Projektchancen und strukturell bedingte Projektidentitätsänderungen). [339]

[337] Gareis 2006, S. 62
[338] ebd.
[339] vgl. ebd., S. 79

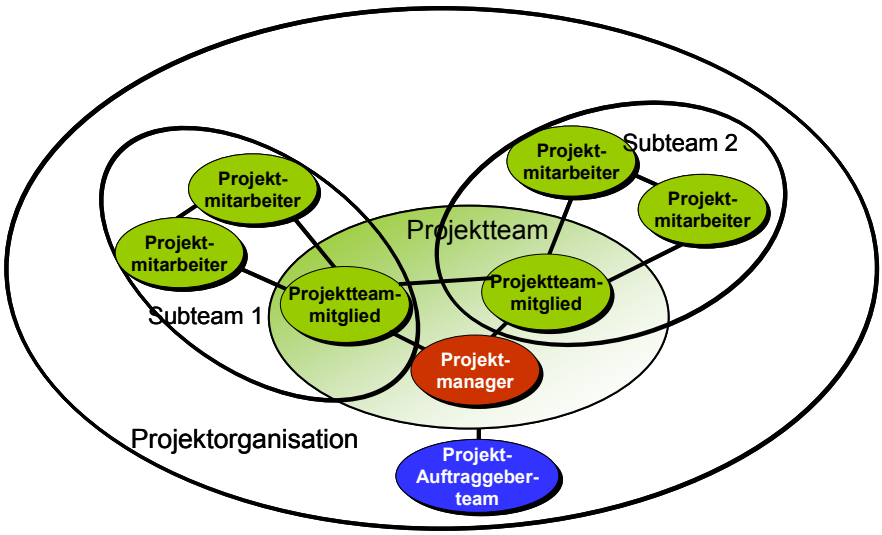
Abbildung 25: Prozess "Projektmanagement"




Quelle: Gareis 2006, S. 80

Das Projektauftraggeberteam, der Projektmanager, eventuell ein Projektmanagement-Assistent der den Projektmanager unterstützt und das Projektteam sind Rollen, die das Projektmanagement im Rahmen des Projekts institutionell repräsentieren. [340]

Abbildung 26: Projektorganigramm




Quelle: Gareis 2006, S. 115

[340] vgl. Gareis 2006, S. 80

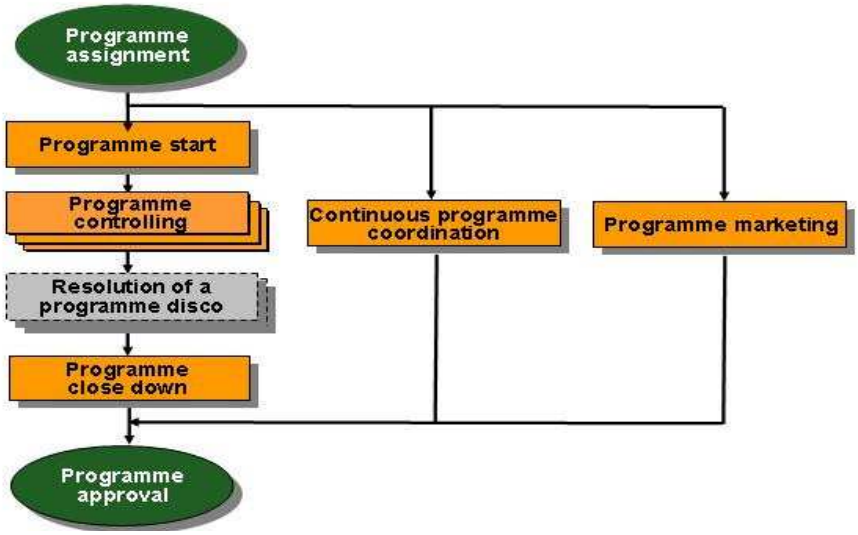
### 6.1.2 Programm und Programmmanagement

„Ein Programm ist ein soziales Konstrukt. Projektorientierte Organisationen setzen zur Erfüllung eines einmaligen Prozesses großen Umfangs, der von hoher strategischer Bedeutung und zeitlich befristet ist, Programme als temporäre Organisationen ein. Für solche umfangreichen und bedeutenden Aufgaben ist das Konstrukt „Projekt" nicht mehr adäquat."[341]

„Programme beinhalten die Durchführung mehrerer Projekte, die über gemeinsame Programmziele eng gekoppelt sind." [342]

ROLAND GAREIS *Projekt- und Programmmanagement* ® definiert Programmmanagement als Prozess projektorientierter Organisationen, der die Teilprozesse Programmstart, Programmkoordination, Programmcontrolling, Programmmarketing und Programmabschluss beinhaltet. Eventuell gehört zum Programmmanagement auch die Bewältigung von Programmdiskontinuitäten.[343]

Abbildung 27: Programmmanagement -Prozess

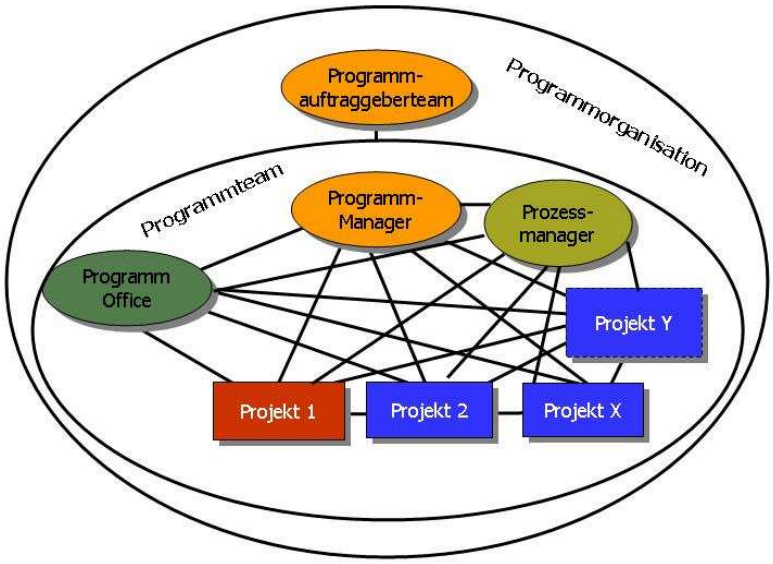



Quelle: Gareis 2006, S. 405

Die aufbauorganisatorischen Elemente von Programmen sind neben den Projekten des Programms die programmspezifischen Rollen: Das Programmauftraggeberteam, der Programmmanager, eventuell Prozessexperten, Programmteam und Programm Office. [344]

[341] Gareis 2006, S. 401
[342] ebd.
[343] vgl. ebd., S. 404
[344] vgl. ebd., S. 433

Abbildung 28: Programmorganigramm nach ROLAND GAREIS *Projekt- und Programmmanagement*®




Quelle: Gareis 2006, S. 434

## 6.2 ROLAND GAREIS *Projekt- und Programmmanagement®*

ROLAND GAREIS *Projekt- und Programmmanagement*® ist ein generischer Projektmanagement-Ansatz. Er ist für alle Projektarten in allen Branchen einsetzbar. [345] Im Folgenden werden überblicksartig einige Spezifika beschrieben, durch die er sich von anderen Ansätzen unterscheidet.

Unterscheidung von Projekten und Programmen

Die Differenzierung zwischen Projekten und Programmen, die bei ROLAND GAREIS *Projekt- und Programmmanagement*® vorgenommen wird, bietet Unternehmen unter Anderem folgende Vorteile:

- Unterscheidung zwischen Programmauftraggeberteam und Projektauftraggeberteams
- Autonomie der Projekte eines Programms
- Flache Programmorganisation
- Klare Sprachregelung
- Überschaubare Projektorganisationen
- Überbaubare Projektdokumentationen
- Schlanke Programmdokumentation

[345] vgl. Gareis 2006, S. 81

Prozessorientierung

ROLAND GAREIS *Projekt- und Programmmanagement*® stellt Projekt- und Programmmanagement als Prozesse projektorientierter Unternehmen in den Mittelpunkt der Betrachtung. Das Management-Personal von Projekten und Programmen benötigt Kompetenzen zum Managen der in Kapitel 6.1.2 beschriebenen Teilprozesse von Projekten und Programmen. [346]

Wahrnehmung von Projekten als temporäre Organisationen und soziale Systeme

Durch die Wahrnehmung von Projekten als temporäre Organisationen wird das Bewusstsein darüber gefördert, dass ein Projekt ein spezifisches organisatorisches Design benötigt. Dieses beinhaltet die Definition von Rollen, die Entwicklung von Projektorganigrammen, die Festlegung projektspezifischer Kommunikationsstrukturen und die Vereinbarung projektspezifischer Regeln. [347]

Bei der Wahrnehmung von Projekten als soziale Systeme werden Sichtweisen und Modelle der sozialen Systemtheorie für das Projektmanagement genutzt. Anstelle der Projektmanagement-Funktionen Planen, Kontrollieren und Organisieren treten die Funktionen Konstruktion der Projektgrenzen und des Projektkontexts, Aufbau und Abbau von Projektkomplexität und Management der Dynamik des Projekts. [348]

Designelemente „Empowerment", „Integration" und „Partnering"

„Im Projektorganisationsmodell von ROLAND GAREIS *Projekt- und Programmmanagement*® werden die Designelemente Empowerment, Integration von Partnern und virtuelle Kommunikationsstrukturen kombiniert." [349]

Projektteammitglieder werden empowered indem ihnen WIE?- und WIE GUT?- Befugnisse übertragen werden, sie also über die Form der Erfüllung der übertragenen Arbeitspakete selbst entscheiden und die Arbeitspaketergebnisse auch selbst verantworten müssen. Das Projektteam erhält WAS?-, WANN?-, und WIE VIEL?- Befugnisse und übernimmt damit auch die Verantwortung für den Projekterfolg. Das Empowerment des Projekts selbst erfolgt durch eine Abgrenzung dessen von seinen relevanten Umwelten. [350]

Eine „Integrierte Projektorganisation" entsteht, wenn Vertreter unterschiedlicher Organisationen Mitglieder der Projektorganisation sind. Diese Kooperationsform setzt ein hohes Ausmaß an Offenheit und Vertrauen voraus. [351] Beim „Partnering" wird die

[346] vgl. Gareis 2006, S. 79
[347] vgl. ebd., S. 75-76
[348] vgl. ebd., S. 76-78
[349] ebd., S. 118
[350] vgl. ebd., S. 118-120
[351] vgl. ebd., S. 122

organisatorische Integration noch zusätzlich durch vertragliche Rahmenbedingungen unterstützt. [352]

## 6.3 Nutzen des Projektmanagements

Dadurch dass relativ einmalige, kurz- bis mittelfristige, strategisch bedeutsame Prozesse mittleren oder großen Umfangs bewusst als Projekte gemanaged werden, ergibt sich für Organisationen folgender Nutzen: [353]

- Beziehungen mit Kunden, Lieferanten und Partnern
- Realisierbarkeit komplexer Projekte
- Sicherung der Qualität der Projektergebnisse durch eine ganzheitliche Projektsicht
- Sicherung der Akzeptanz der Projektergebnisse durch Teamarbeit und durch gezieltes Projektmarketing
- Kurze Projektdurchlaufzeiten und hohe Plantreue
- Kostenoptimierungen durch die Ersparnis einer eventuellen Pönale bzw. durch Zinskosten- bzw. Zinsertragsoptimierung
- Transparenz und Nachvollziehbarkeit durch die Projektdokumentation
- Sicherung des individuellen und organisatorischen Lernens durch Reflexionen im Projektteam
- Gezielte Gestaltung der Beziehungen mit Kunden, Lieferanten und Partnern

Eine Unterscheidung von Projekten und Programmen ist von hoher Bedeutung. Der Nutzen des Programmmanagements kann sich nur dann entfalten, wenn diese Differenzierung klar vorgenommen wird, da das Projektmanagement, die für Programme notwendige Integrationsfunktion nicht erfüllen kann. [354]

[352] vgl. Gareis 2006, S. 125
[353] ebd., S. 42
[354] vgl. ebd., S. 43

# 7 Unterscheidung von KMUs und Großunternehmen

Die österreichische Unternehmenslandschaft ist geprägt durch eine große Anzahl kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU). Da in These 3 von einem Unterschied zwischen KMUs und Großunternehmen bei der Einführung von Nachhaltigkeit ausgegangen wird[355], ist es Ziel dieses Kapitels, KMUs anhand quantitativer und qualitativer Kriterien von Großunternehmen abzugrenzen.

## 7.1 Quantitative Unterscheidung von KMUs und Großunternehmen

Kleine und mittlere Unternehmen unterscheiden sich von Großunternehmen aufgrund ihrer Betriebsgröße. Mögliche Merkmale der Betriebsgröße sind Umsatz, Beschäftigungszahl, Marktanteil, Produktionskapazität, Wertschöpfung, Bilanzsumme und Anlagevermögen.[356] In der vorliegenden Diplomarbeit soll die quantitative Unterscheidung zwischen KMUs und Großunternehmen anhand der Merkmale Beschäftigungsanzahl und Jahresumsatz bzw. Jahresbilanzsumme getroffen werden.

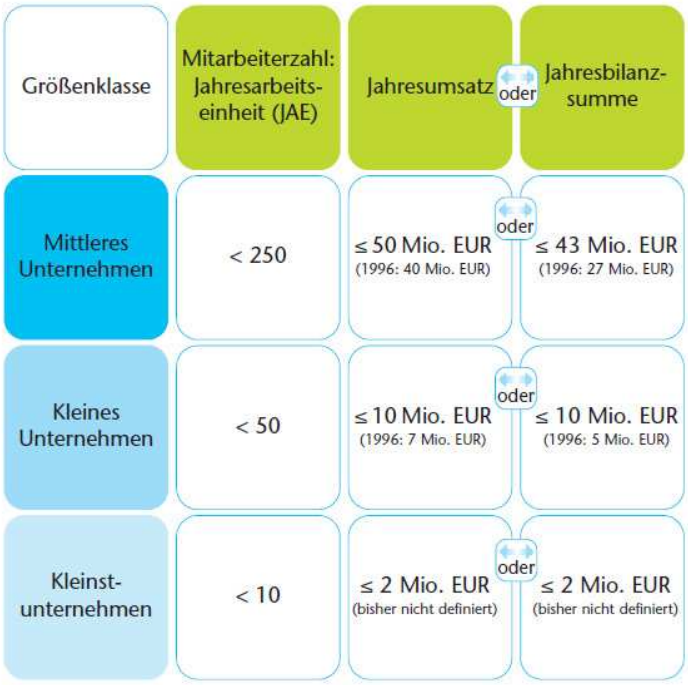
Die *Beschäftigungszahl* wird am häufigsten zur Bestimmung der Betriebsgröße herangezogen.[357] Kleine und mittlere Unternehmen sind demnach Betriebe, die weniger als 250 Personen beschäftigen. [358]

Als weiteres Unterscheidungsmerkmal werden *Jahresumsatz oder Jahresbilanzsumme* herangezogen. Zu den kleinen und mittleren Unternehmen zählen Betriebe die höchstens einen Jahresumsatz von 50 Millionen Euro erzielen oder deren Jahresbilanz sich auf höchstens 43 Millionen Euro beläuft. [359]

Entsprechend der im Jahr 2005 in Kraft getretenen KMU-Definition der EU werden KMU in die Größenklassen Kleinstunternehmen, kleine Unternehmen und mittlere Unternehmen unterteilt (Abbildung 29).

[355] These 3: Der Prozess der Einführung von Nachhaltigkeit läuft in kleineren und mittleren Unternehmen (KMUs) anders ab, als in Großunternehmen.
[356] vgl. Seibert 1987, S. 8 zitiert nach Schlosser 1996, S. 22
[357] vgl. Hamer 1987, S. 56 zitiert nach Schlosser 1996, S. 22
[358] vgl. Europäische Gemeinschaften 2006, S. 5
[359] vgl. ebd.

Abbildung 29: Unterteilung der KMU




Quelle: Europäische Gemeinschaften 2006, S. 14

## 7.2 Qualitative Unterscheidung von KMUs und Großunternehmen

Häufig werden neben quantitativen Merkmalen auch qualitative Merkmale für die Betriebsgrößengliederung herangezogen. Im Folgenden werden einige dieser Merkmale nähe vorgestellt, wobei zu beachten gilt, dass nicht alle Merkmale auf einmal gegeben sein müssen, sondern dass beim Großteil der KMUs ein bestimmtes Mindestmaß dieser Merkmale vorhanden ist. [360]

Aufbauorganisation

„Unter der Aufbauorganisation versteht man das statische System der organisatorischen Einheiten eines Unternehmens, das die Zuständigkeiten für die arbeitsteilige Erfüllung der Unternehmensaufgaben regelt." [361]

Bei kleinen KMUs ist in der Praxis häufig ein auf den Unternehmer ausgerichtetes Einliniensystem anzutreffen, in dem jede Position im Betrieb nur von jeweils einer vorgesetzten Person Anweisungen erhält.[362] Bei mittleren KMUs finden sich häufig differenziertere Einlinien- oder auch Mehrliniensysteme mit Stäben, in denen eine Befehlkette

[360] vgl. Schlosser 1996, S. 23
[361] Hellerforth 2007, S. 11
[362] vgl. Pfohl 1997, S. 20

vom Unternehmen über das mittlere Management führt. [363] KMUs weisen im Vergleich zu Großunternehmen flache Hierarchieebenen auf. [364]

Im Gegensatz dazu gibt es bei Großunternehmen zumeist personenunabhängige an den sachlichen Gegebenheiten orientierte komplexe Organisationsstrukturen mit wesentlich mehr Hierarchieebenen als in KMUs. Die umfangreiche Abteilungsbildung führt zu verstärkter Arbeitsteilung und Delegation. [365]

Während sich KMUs häufig funktional aufstellen, da sie kleinere Produktpaletten bzw. mehrere ähnliche Produkte erzeugen die vergleichbare Fertigungsabläufe aufweisen, entscheiden sich Großunternehmen vielfach für divisionale Strukturen. [366]

Formalisierungsgrad

„Der Formalisierungsgrad einer Organisation beschreibt den Zustand des Systems Organisation zwischen Standardisierung und Flexibilität." [367]

Großbetriebe haben zumeist eine große Anzahl standardisierter Elemente, also einen hohen Formalisierungsgrad. [368] Obwohl solche standardisierten Arbeitsabläufe, fest gelegte Regeln, Kontrollmechanismen usw. Orientierungshilfe bieten und Klarheit schaffen, so sinkt mit steigendem Formalisierungsgrad die Fähigkeit des Großbetriebes nicht planbare Aufgaben zu bewältigen und auf Veränderungen in der Unternehmensumwelt schnell zu reagieren. [369] KMUs, die häufig einen geringeren Formalisierungsgrad aufweisen, sind hier wesentlich flexibler und oft Meister im Improvisieren. [370]

Unternehmensführung

Während in Großbetrieben die Unternehmensführung Managern mit fundierten Unternehmensführungskenntnissen obliegt, kommt bei der Führung von KMUs den Unternehmerpersönlichkeiten eine zentrale Rolle zu. [371] Sie sind die treibenden Kräfte hinter Initiativen, Stärken und Erfolgen des Betriebes und übernehmen bei einer Verfehlung der Unternehmensziele die volle Verantwortung.[372] Dabei nehmen sie unmittelbar am Betriebsgeschehen Teil und führen zumeist mittels eines patriarchalischen Führungsstils. [373]

[363] vgl. Bruton/Dimmel 2007, S. 40
[364] vgl. Sattes/Conrad 1998, S. 97
[365] vgl. Pfohl 1997, S. 20
[366] vgl. Schlachter 2000, S. 15
[367] Steuerlexikon 2010, o.S.
[368] vgl. Pfohl 1997, S. 20
[369] vgl. Kasper/Heimerl/Mühlbacher 2002, S. 54
[370] vgl. Conrad/Lang 1998, S. 25
[371] vgl. Pfohl 1997, S. 19
[372] vgl. Hamer 1987, S. 129 zitiert nach Schlosser 1996, S. 24; Kayser 1997, S. 85-86
[373] vgl. Pfohl 1997, S. 19

In Großunternehmen erfolgt die Führung häufig nach umfangreicher Planung mittels Management-by-Prinzipien. Die Manager widmen sich allein ihren Führungsaufgaben. [374]

Finanzierung

Bei KMUs kann ein deutlicher Finanzierungsnachteil gegenüber Großunternehmen angenommen werden. [375] Während Großbetriebe über einen breit gestreuten Besitz verfügen, ihnen in Krisensituationen häufig staatliche Hilfe zu Teil wird und sich für sie vielfältige Finanzierungsmöglichkeiten durch den ungehinderten Zugang zum anonymen Kapitalmarkt ergeben[376], haben KMUs bei der Finanzierung unter anderem mit folgenden Problemen zu kämpfen: [377]

- Der Großteil der Betriebe ist im Familienbesitz. Den KMUs fehlt daher das Mindestvolumen an Eigenkapital, das für Aktienemissionen notwendig ist. Der versperrte Zugang zum organisierten Kapitalmarkt führt zu diskriminierender Wachstumsbehinderung.
- KMU haben höhere Kapitalkosten (besonders Zinsbelastungen) zu tragen. Sie haben nicht die Marktmacht von Großunternehmen und stehen in den Konditionsverhandlungen einem Angebotsoligopol der Banken gegenüber. Die höheren Kapitalkostenbelastungen ergeben sich auch aus kleineren Kapitalbedarfvolumina und geringere Bonitätseinschätzungen.
- KMU weisen ein wesentlich geringeres Potenzial an dinglichen Sicherheiten auf, was ihnen den Zugang zu Fremdkapital erschwert.

Unternehmenskultur

Nach Schein (1992) versteht man unter Organisationskultur „die Gesamtheit gemeinsam geteilter Grundannahmen, Wertehaltungen, Normen und Orientierungsmuster, die von den Menschen in einer Organisation zur Bewältigung der Probleme der äußeren Anpassung und in der inneren Integration entwickelt wurden und die sich nach gemeinsamer Überzeugung so bewährt haben, dass sie an neue Mitglieder weiter zu geben sind, damit diese in der richtigen Weise wahrnehmen, denken, fühlen und handeln." [378] In die Unternehmenskultur fließt somit alles ein, was Generationen von Organisationsmitgliedern geschaffen haben wie z.B. Visionen, Traditionen, Führungsstil, Umgangsformen, Werte etc.

[374] vgl. Pfohl 1997, S. 19
[375] vgl. Hamer 1987, S. 129 zitiert nach Schlosser 1996, S. 24
[376] vgl. Pfohl 1997, S. 21
[377] vgl. Wossidlo 1997, S. 295-297
[378] Neubauer 2003, S. 22

Die Unternehmenskultur in KMUs ist häufig durch ein starkes Wir-Gefühl und eine familiäre Atmosphäre geprägt. Der Unternehmer stellt eine zentrale Rolle dar, er ist sichtbar und greifbar. Oftmals prägt seine Vision das Image, den Sinn und das Leitbild der Organisation. In den meisten KMUs kennen die Mitarbeiter einander und die Ziele ihrer Arbeit sind ihnen bekannt. [379]

In Großunternehmen ist das Wir-Gefühl aufgrund der hohen Mitarbeiterzahl zumeist schwächer ausgeprägt. Die Sozialbeziehungen werden durch die starke Arbeitsteilung beeinflusst. [380] Je größer das Unternehmen ist, desto komplexer ist das Zusammenarbeiten der Organisationsmitglieder. Diese versuchen häufig die Komplexität zu reduzieren und bilden Subkulturen. [381] Subkulturen können auf der Führungsebene, in der vertikalen Spalte des Organigramms, auf horizontal gleichen Hierarchieniveaus oder in bestimmten Abteilungen entstehen. [382]

In Abbildung 30 werden die Unterschiede zwischen KMUs und Großunternehmen zusammenfassend dargestellt.

Abbildung 30: Unterschiede zw. KMUs und Großunternehmen

| | KMU | Großunternehmen |
|---|---|---|
| **Beschäftigungszahl** | bis 250 Mitarbeiter | mehr als 250 Mitarbeiter |
| **Jahresumsatz oder Jahresbilanzsumme** | max. EUR 50 Millionen oder max. EUR 43 Millionen | mehr als EUR 50 Millionen oder mehr als EUR 43 Millionen |
| **Aufbauorganisation** | • Zumeist auf Unternehmer konzentrierte Einlinen- od. Mehrliniensysteme<br>• Flache Hierarchie | • Personenunabhängige komplexe Organisationsstrukturen<br>• Abteilungsbildung<br>• Arbeitsteilung und Delegation |
| **Formalisierungsgrad** | • niedrig | • hoch |
| **Unternehmensführung** | • Unternehmer<br>• Nehmen am Betriebsgeschehen teil<br>• Patriarchalischer Führungsstil | • Manager<br>• Alleinige Konzentration auf Führungsaufhaben<br>• Management-by-Prinzipien |
| **Finanzierung** | • Wenig Eigenkapital<br>• Hohe Kapitalkosten<br>• Erschwerter Zugang zu Fremdkapital<br>• Kein Zugang zum organisierten Kapitalmarkt | • Gestreuter Besitz<br>• Oft staatliche Hilfe bei Krisen<br>• Zugang zum organisierten Kapitalmarkt |
| **Unternehmenskultur** | • Wir-Gefühl<br>• Vertrautheit untereinander<br>• Unternehmer hat zentrale Rolle | • Bildung von Subkulturen zur Reduktion der Komplexität |

Quelle: selbst erstellte Zusammenfassung

[379] vgl. Kasper/Heimerl/Mühlbacher 2002, S. 49-50; Öttl o.J., o.S.
[380] vgl. Fröhlich/Pichler/Pleitner 2000, S. 36ff. zitiert nach Landolt 2009, S. 43
[381] vgl. Kasper/Mühlbacher 2002, S. 121
[382] vgl. Louis 1985, S. 78ff. zitiert nach Kasper/Mühlbacher 2002, S. 121

# 8 Interpretation der Thesen

Die vorliegende Diplomarbeit basiert auf sechs Arbeitsthesen, die im Folgenden interpretiert werden. Es fließen sowohl eigene Überlegungen der Autorin, als auch die Ergebnisse der durchgeführten Experteninterviews in die Theseninterpretation ein. Weiters finden auch einige Aussagen der Fallstudieninterviews in diesem Kapitel Erwähnung.

Insgesamt wurden zwölf Experten zu den Arbeitsthesen befragt, welche nun chronologisch, nach dem Datum der Befragung, vorgestellt werden: [383]

Als erster Interviewpartner stand **Dr. Michael Sasse**, der Nachhaltigkeitsbeauftragte der **Oesterreichischen Kontrollbank (OeKB)**, für eine Befragung zur Verfügung. Er beschäftigt sich seit zehn Jahren mit Nachhaltigkeit, wobei sich die Oesterreichische Kontrollbank zu allererst über den Umweltschutz (Zertifizierung nach EMAS) dem Thema Nachhaltigkeit genähert hat. Seit 2007 ist die OeKB Mitglied des UN Global Compact. Wenn die OeKB als Österreichs zentraler Finanz- und Informationsdienstleister für Exportwirtschaft und Kapitalmarkt plant und handelt, werden ökonomische, ökologische und gesellschaftliche Auswirkungen der Geschäftstätigkeit sorgfältig abgewogen. Seit dem Jahr 2001 dokumentiert die OeKB dies auch und publiziert seit 2003 einen Nachhaltigkeitsbericht. Die OeKB kann nach den EU Richtlinien als Großunternehmen klassifiziert werden.

Für **Ing. Michael Unger**, der in seiner Funktion als Gründer und Geschäftsführer der **Corda business & information engineering GmbH**, zum Thema „Einführung von Nachhaltigkeit in Unternehmen" befragt wurde, gehören die drei Werte Partnerschaft, Kundennähe und Qualität zum Selbstverständnis. Seit er das Consultingunternehmen 2007 gegründet hat, versucht er gemeinsam mit seinen drei Angestellten und zehn Subunternehmen nachhaltiges Gedankengut in IT Projekte zu integrieren. Zu den Kernkompetenzen des Unternehmens zählen unter anderem das Requirement- und Qualitätsmanagement.

**Dr. Michael Fembek**, der sowohl bei **Baumax** in der Abteilung für Soziales als auch für die **Essl Foundation** arbeitet, beschäftigt sich als Herausgeber des CSR-Jahrbuchs[384] auf mehreren Ebenen intensiv mit nachhaltiger Entwicklung und CSR. Insofern flossen in das geführte Interview seine Erfahrungen und Überlegungen als Verantwortlicher des Baumax-

[383] Die Titel der Interviewpartner werden nur bei deren Vorstellung genannt und zwecks erleichterter Lesbarkeit bei der Theseninterpretation weggelassen.
[384] Das CSR Jahrbuch bietet einen Überblick über die kompletten CSR Aktivitäten von Österreichs „Unternehmen mit Verantwortung"

Humanprogramms, als freier Journalist und auch als Programm-Manager bei der Essl Foundation ein.

Als vierter Interviewpartner stand **Dir.Dr.LI.M. Hilmar Kroat-Reder** zur Verfügung, der in der **OMV Gruppe** als Senior Vice President und Direktor für Corporate Affairs and Sustainability zuständig ist. Sein Tätigkeitsfeld umfasst neben dem Legal- und den Corporate Governance Bereich, auch Corporate Social Responsibility und HSE, jene zwei Bereiche welche den Sustainability-Begriff des Unternehmens prägen. Die Nachhaltigkeitsstrategie der OMV ruht auf den drei Säulen People, Planet und Profit. Die drei Arbeitsschwerpunkte Vielfalt und Bildung, Gesundheit und Sicherheit sowie Reduktion der CO2-Emissionen sind wesentliche Elemente der Arbeit des Energieunternehmens.

**Mag. Karin Huber** studierte Kommunikationswissenschaften und Psychologie mit Schwerpunkt Medien – und Kommunikationspsychologie in Wien und ist Teil des Gründungsteams von **Comact**. Das Unternehmen ist spezialisiert auf die Kommunikation unternehmerischer Verantwortung auf Basis strukturierten CSR-Managements. Die zwei Partnerinnen entwickelten die Idee zur Gründung von Comact während ihres einjährigen CSR Lehrgangs am BFI Wien. Heute unterstützen sie Unternehmen dabei, mit ihren Anspruchsgruppen in Beziehung zu treten.

**Thomas Walker – CMC** beschäftigt sich mit dem Thema CSR und Nachhaltigkeit seit zehn Jahren. Sein Expertenwissen als diplomierter Coach, Team- und Organisationsentwickler, akkreditierter CSR-Consultant und Certified Management Consultant, fließt nicht nur in seine Arbeit als Leiter des Forschungs- und Dienstleistungsunternehmens **walk-on - Institute for sustainable solutions** ein. Thomas Walker arbeitet auch als berufener Fachexperte im ÖNORM Ausschuss und als Vorstandsmitglied der CSR Expertsgroup der WKO. Weiters fungiert er als Experte für die EU und UNO und nimmt internationale Lektortätigkeiten zu den Themen Moderation, lernende Organisation, Werte, CSR und Nachhaltigkeit wahr.

**Mag. Eveline Pusch** stand als siebente Interviewpartnerin für ein Gespräch zur Verfügung. Sie arbeitet seit 2004 bei **Denkstatt**, einem der größten österreichischen Berater für Dienstleistungen in den Bereichen Managementsysteme, Abfall & Ressourcen, Klimaschutz & Energie, Nachhaltige Entwicklung und Kommunikation. Zu Denkstatts Kunden zählen nationale und multinational agierende Unternehmen, Ministerien sowie internationale Donors. Mag. Eveline Puschs Verantwortungsbereich liegt in der Betreuung von

Unternehmen bei der Entwicklung ihrer Nachhaltigkeitsstrategien, bei der Generierung von Nachhaltigkeitskennzahlen, sowie bei ihrer Nachhaltigkeitsberichterstattung.

**Mag. Günter Horniak** stand als CSR & Diversity Verantwortlicher der **BAWAG P.S.K.** als achter Interviewpartner zur Verfügung. Er ist seit 1986 im Bankenbereich tätig und hat bei der BAWAG P.S.K. schon im Einkauf, in der Werbung, sowie im Generalsekretariat gearbeitet. Sein umfangreiches Wissen über den Konzern, dessen Dienstleistungen und Prozesse nutzt er seit September 2010 ausschließlich für CSR und Diversity.

**Mag. Dr. Martina Göd** ist Umwelt- und Qualitätsbeauftragte bei **Engelbrechtsmüller Rauchfangkehrermeister und Heizungsservice**. Als erster Rauchfangkehrerbetrieb Europas wurde das Unternehmen sowohl nach EN ISO 14001-2004, EN ISO 9001-2000 und EMAS-Verordnung, Environmental Management and Audit Scheme zertifiziert. Mithilfe des integrierten Managementsystems werden alle ökologischen, ökonomischen und sozialen Belange des Unternehmens in Abstimmung zueinander gesteuert. Das Team besteht aus dreizehn internen Mitarbeitern und Mag. Dr. Martina Göd in der externen Stabstelle. Im Bereich Nachhaltigkeit gilt das KMU als Vorreiter, was sich auch in den zahlreichen Preisen und Zertifikaten widerspiegelt, die dem Unternehmen bereits verliehen worden sind.

Die Nachhaltigkeitsexpertinnen **Mag. (FH) Julia Hostin-Kollouch** und **Mag. Alexandra Nagl**, die für das zehnte Interview zur Verfügung standen, arbeiten in der Abteilung Investor Relations der **Österreichischen Post AG**. Als eines der größten österreichischen Unternehmen hat die Österreichische Post eine besondere Verantwortung. Ihren Stakeholdern gegenüber definiert sie deshalb vier Themenschwerpunkte einer nachhaltigen Entwicklung: Ökonomie, Mitarbeiter, Gesellschaft und Umwelt. Die Nachhaltigkeitsprinzipien finden sich im neuen Leitbild und in den vielfältigen Zielen der Post AG.

**Florian Pollack** ist Geschäftsführer von **Goodville Consulting**. Bei ONE war er für Strategie und Kommunikation verantwortlich und beschloss stattdessen im Jahr 2008 die Welt ein bisschen besser zu machen. Goodville Consulting berät Unternehmen und Organisationen, auf welche Weise sie Werte wie soziale Verantwortung, Respekt und Nachhaltigkeit in ihre Marke integrieren und Business-Modelle damit deutlich erfolgreicher machen können.

## 8.1 These 1

***Erfolgreiche Einführung von Nachhaltigkeit ist ein Change Prozess, der in der Form von Weiterentwicklung („further developing") erfolgt.***

Die Einführung von Nachhaltigkeit in Unternehmen wird als Change Prozess betrachtet. Ein Change Prozess kann entweder aus internen Dynamiken der Organisation selbst entstehen oder durch Interventionen der relevanten Umwelten des Unternehmens initiiert werden. Die Expertenbefragung hat gezeigt, dass es jedoch auch Unternehmen gibt, die für die Einführung von Nachhaltigkeit keinen Change Prozess aufsetzen. Michael Unger beispielsweise hat gleich bei der Gründung seines Unternehmens Nachhaltigkeit zum Thema gemacht: *„Wir haben keinen Change Prozess de facto gemacht, sondern wir haben nachhaltig gegründet. Wir haben's gleich so gemacht wie ich mir das vorgestellt habe und haben wirklich versucht das umzusetzen.*" Bei Organisationen, die schon längere Zeit bestehen, erweckt häufig die Reaktion der Stakeholder auf das Handeln des Unternehmens das Interesse an dem Thema Sustainability. Dies war auch bei der OMV der Fall. Hilmar Kroat-Reder berichtet: *„Es gibt meistens Anlassfälle warum man mit so was beginnt. Bei uns war ein Anlassfall Sudan. Wir sagen das auch ganz offen.*"

Die Autorin dieser Diplomarbeit nimmt an, dass der Change Prozess in Richtung Nachhaltigkeit die Identität der Organisation nicht verändert, also ein 1st order change vorliegt. Die Veränderung geschieht, der Meinung der Autorin zufolge, durch eine starke Weiterentwicklung der Organisation, ihrer Produkte und ihrer Beziehung zu relevanten Umwelten. Treffen diese Annahmen zu und fokussiert das Unternehmen bei der Einführung von Nachhaltigkeit auf mehrere Identitätsdimensionen zugleich, so liegt nach der in Kapitel 4.1 vorgestellten Klassifikation der Change Arten, ein Change Prozess in der Form von Weiterentwicklung („further developing") vor. So können sich z.B. die Produkte und Prozesse der Organisation aufgrund der Optimierung entlang der Nachhaltigkeitskriterien verändern. Auch die Beziehungen zu relevanten Umwelten werden bewusster gemanaged und aktiv der Dialog mit den Stakeholdern der Organisation gesucht. Thomas Walker gibt zu bedenken, dass solche Veränderungen der Organisation im 1st order Bereich Auswirkungen haben, die geeignet sind, die Identität des Unternehmens zu verändern: *„Weil ich mache Werte bewusst… Indem ich die Prozesse, die Abläufe, die Kommunikationsstrukturen auf der ersten Ebene ändere, ändert sich automatisch auf der zweiten Ebene was mit. Das kann ich nicht verhindern … Es ist ein integrierter, langsamer, sich entwickelnder Wandel.*" Auch Hilmar Kroat-Reder von der OMV beschreibt Nachhaltigkeit als ein Thema, das in seinem

Unternehmen sowohl einen 1st order change, als auch einen 2nd order change auslöst: *„Wir wollen der Energie-zur-Verfügung-Steller der Zukunft sein. Damit legen wir uns nicht mehr fest von wo diese Energie kommt, von welcher Quelle sie kommt, sie wird in den nächsten Jahren sicher noch aus Öl und Gas kommen. Aber sie kommt auch schon aus Windrädern. Das heißt, es sind da Dinge, die im Umbruch sind – Es geht sehr stark auch an die Wurzeln des Unternehmens und daher ist es beides.*" Selbst wenn, den Erfahrungen der Beraterin Eveline Pusch zufolge, 2nd order changes in der Praxis seltener zu beobachten sind als 1st order changes, so ist sich der Großteil der befragten Experten einig, dass der Erfolg der Einführung von Nachhaltigkeit daran zu messen ist, wie tief greifend Sustainability im Unternehmen verankert wird. Unternehmensberater Florian Pollack bringt dies auf einen Punkt in dem er sagt: *„Wenn man's gut macht, ist es further developing, wenn man's schlecht macht ist es gar nichts und wenn man's richtig gut macht ist es transforming.*"

Das würde bedeuten, dass sich eine Organisation in unterschiedlichen Entwicklungsstufen in Richtung nachhaltige Entwicklung bewegt und dabei zu verschiedenen Zeitpunkten auch unterschiedliche Arten der Veränderung durchlebt. Die Autorin nahm zum Zeitpunkt der Erstellung der These 1 an, dass die Einführung von Sustainability im Unternehmen einer Weiterentwicklung der Organisation bedarf, die über einen kontinuierlichen Lernprozess hinausgeht. Hat das Unternehmen eine Veränderung in der Form von „further developing" durchlebt und ist Nachhaltigkeit zum Bestandteil der Organisation und ihres Wirkens geworden, so geht der Change jedoch in „organisational learning" über. Diese Annahme wird durch die Aussage des Experten Florian Pollack widerlegt: *„Also ich würde sagen, ein Unternehmen, das im Bereich Nachhaltigkeit noch nichts gemacht hat, soll mit organisational learning beginnen und dann further developing machen. Und wenn zwei, drei CEOs das wirklich geglaubt haben und auch die Finanzchefs es verstanden haben, dann kann es transforming sein.*"

Alle Interviewpartner sind sich einig, dass es kein Patentrezept gibt, in welchen Schritten sich Organisationen nachhaltiger Entwicklung nähern. Die in dieser Arbeit vorgestellte Schritte-Betrachtung des Prozesses nach Blackburn stellt ein idealtypisches Modell dar, das, der Meinung der Autorin zufolge, geeignet ist, Unternehmen bei der Orientierung zu helfen. Julia Hostin-Kollouch und Alexandra Nagl von der Post AG sehen den Nutzen des Modells für die Praxis darin, dass es dem klassischen Plan-Do-Check-Act folgt. Die Autorin erachtet die Analysephase in Blackburns Modell als einen wichtigen Schritt, da viele Unternehmen bereits über nachhaltige Prozesse verfügen, sich dieser Tatsache aber nicht bewusst sind. Damit die strategische und taktische Planungsphase gleich an die Analysephase anschließen kann, bedarf es laut Günter Horniak von Anfang an eines Commitments des Vorstandes. Ist dies

nicht der Fall, so muss jene Person, die die nachhaltige Entwicklung des Unternehmens forciert, nach der Analysephase eine langwierige Überzeugungsarbeit und Suche nach Gleichgesinnten in der Organisation vornehmen. Das Modell stellt, Günter Horniak zufolge, ein Idealbild dar, das in der Praxis nur selten anzutreffen ist. Er erachtet es als illusorisch, dass Unternehmen nach dem Rollout bereits zur Gänze nachhaltig sind. Deshalb sollten, seiner Meinung nach, die Schritte 3, 4 und 5 in Blackburns Modell (Rollout und Verankerung; Beobachtung und Adjustierung; Transparentes Reporting) parallel ablaufen. Auch Thomas Walker gibt zu bedenken, dass das Modell einer „Wasserfallmethode" folgt, weshalb es unrealistisch ist, dass die Phasen in der Praxis so ablaufen, wie Blackburn dies annimmt: *„Ich mache eine taktische Planungsphase und dann muss alles innerhalb dieser Planungsphase stattfinden. Das ist ein wunderschönes Konzept, nur es funktioniert in der Praxis nicht. Weil sobald ich mit Menschen zu tun habe, kann ich planen was ich will, es kommt dann immer wieder was anderes heraus."* Aus diesem Grund empfiehlt er, sich dem Thema in kleinen Schritten zu nähern: *„Wir fangen erst mal mit den ersten kleinen Schritten an, durchlaufen das einmal, schaun einmal: Wo steh ma'? Was leb' ma' für Werte? Wo sind unsere Kernkompetenzen? Wo ham' ma' Verbesserungsbereiche? Die setzen wir mal um. Wir reflektieren, wir lernen daraus, eventuell berichten wir schon…Und fangen dann das Rad wieder von neuem an und schaun dann: Wo stehen wir? Wo sind Verbesserungspotenziale?"* Diese Herangehensweise von Thomas Walker, beinhaltet einen wichtigen Punkt, den Florian Pollack bei Blackburns Modell vermisst: die Kommunikation nach innen, welche in jeder Phase des Change Prozesses erfolgen muss. Auch Michael Sasse betont, dass Blackburn die Mitarbeiter viel zu spät in den Veränderungsprozess einbindet. Weiters erscheint es ihm wichtig, dass sich die Initiatoren der Nachhaltigkeitsdebatte schon früh im Prozess Verbündete im Unternehmen suchen, damit das Thema an Dynamik gewinnt. Da Nachhaltigkeit im Idealfall Eingang in das Managementsystem der Organisation findet, unterstreicht Martina Göd wie wichtig es ist *„von Anfang an das Managementsystem so aufzubauen, dass es eine laufende Integration der anderen Themen erlaubt, weshalb von Anfang an eine Prozesslandschaft aufgebaut werden soll, die nicht nur die kundenorientierten Abläufe, sondern auch die umweltrelevanten Prozesse beinhaltet."*

Als erfolgsentscheidend bei der Einführung von Nachhaltigkeit im Unternehmen ist, wie bei allen Change Prozessen, die Unterstützung der Unternehmensspitze. In diesem Punkt sind sich alle Interviewpartner einig. Michael Fembek betont: *„Egal wie man es ansetzt, es ist ein Prozess bei dem man alle Mitarbeiter zum permanenten Change motivieren muss. Und ich glaube, da werden mir alle Berater und Unternehmenstheoretiker Recht geben, so was*

*funktioniert nur wenn alle Mitarbeiter wissen, dass es von ganz oben gewollt ist. Das ist der Punkt, der mir wesentlich ist.*"

In dieser Hinsicht haben es, der Meinung der Autorin zufolge, KMUs leichter als Großunternehmen. Für den Eigentümer bietet sich zumeist die Möglichkeit mit allen Organisationsmitgliedern persönlich über Nachhaltigkeit zu kommunizieren und die flacheren Hierarchieebenen beschleunigen die Entscheidungsprozesse. Es kann daher angenommen werden, dass Großunternehmen wesentlich mehr Zeit beim Durchlaufen ihrer individuellen Change Phasen benötigen. Thomas Walker bestätigt dies in dem er sagt: *„Ich habe natürlich in Großunternehmen das Problem, dass ich den dialogischen Prozess anders gestalten muss. Ein Großunternehmen zerlegen wir dann an und für sich wieder in viele Kleinunternehmen. Ich brauche immer wieder Organisationseinheiten … die in ihrer Komplexität noch managebar … sind.*"

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass neben der Betrachtung der Einführung von Nachhaltigkeit als Change Prozess noch die nachhaltige Unternehmensgründung existiert. Wird Nachhaltigkeit in einer bereits bestehenden Organisation zum Thema gemacht, so gibt es keine allgemein gültigen Schritte, die zum Erfolg führen. Es muss in jedem Fall auf die Einzigartigkeit der Organisation individuell eingegangen werden. Einen wesentlichen Einfluss auf das Gelingen der Einführung, kann die Unternehmensleitung ausüben, indem sie kommuniziert, dass sie hinter der Nachhaltigkeit des Unternehmens steht. In der Praxis existieren die unterschiedlichsten Change Arten. Bei den meisten Organisationen führt die Einführung von Nachhaltigkeit zu einem 1$^{st}$ order change. Da Nachhaltigkeit jedoch bedingt, dass sich das Unternehmen mit seinen Werten und vielfach auch mit seinen Wurzeln auseinandersetzt, hat das Thema durchaus Potenzial einen 2$^{nd}$ order change auszulösen.

Obwohl sich 2$^{nd}$ order changes in der Regel erst nach langjähriger Befassung mit Sustainability einstellen, haben die Ausführungen zur Folge, dass die These 1 verworfen wird. Erfolgreiche Einführung von Nachhaltigkeit ist zwar, so es sich nicht um nachhaltige Unternehmensgründung handelt, ein Change Prozess, kann jedoch in unterschiedlichsten Ausprägungen und Arten erfolgen.

## 8.2 These 2

***Projekte und Programme stellen mögliche Organisationen dar, mit denen dieser Prozess gemanaged werden kann.***

Projekte und Programme sind temporäre Organisationen, mit denen einmalige Prozesse gemanaged werden können. Die Autorin vertritt die Ansicht, dass die Einführung von Nachhaltigkeit in Unternehmen, also die erstmalige Beschäftigung mit dem Thema Sustainability, ein solcher einmaliger Prozess ist. Michael Fembek bestätigt dies in dem er sagt: *„Man kann das nicht einfach so nebenbei machen. Man kann so nicht das ganze Unternehmen umkrempeln. Also es muss irgendwie in Form eines Projekts oder Programms im Unternehmen laufen."* Durch das Management des Prozesses als Projekt oder Programm wird der Veränderung die notwendige Aufmerksamkeit zuteil. Eveline Pusch bringt dies auf den Punkt: *„Wenn's ein Projekt gibt, dann gibt's ein Budget dafür und das muss umgesetzt werden. Da gibt's auch dann die Zeit dafür, dass dieses Projekt fertig gestellt wird."*
Projekt- und Programmmanagement werden als Organisationsformen des Einführungsprozesses von der Autorin unter anderem deshalb als geeignet erachtet, weil es das Management dessen stark zu erleichtern vermag. In Projekten werden Ziele ganz klar von Nicht-Zielen abgegrenzt und das Vorhaben wird in der Leistungsplanung strukturiert, was nicht nur Klarheit über die zu erfüllenden Arbeitspakete schafft, sondern auch eine Leistungsfortschrittskontrolle ermöglicht. Projekte und Programme bieten aber auch zahlreiche weitere Vorteile, die bei der Einführung von Nachhaltigkeit genutzt werden können. Florian Pollack betont: *„Projekte haben ja auch eine emotionale und motivierende und verbindende Kraft, die einfach die Arbeit in der Linienorganisation in aller Regel nicht hat. Und deshalb sind Projekte und Programme sicher der richtige Weg für diese Aktivitäten."* Die Arbeit in Teams fördert die Akzeptanz der Veränderung und macht Lernen und Reflexion im Prozess möglich. Weiters sind Projekte und Programme laut Michael Fembek temporäre Organisationen, die den Unternehmen sehr vertraut sind: *„Unternehmen sind gewohnt, dass man Dinge in Projekten oder Programmen ändert… Sie wissen wie man damit umgeht, sie wissen, dass es ein Ende hat, dass es Sitzungen gibt, dass man in der IT was tun muss und so weiter."* Durch das Management des Change Prozesses als Projekt oder Programm wird das Vorhaben somit in eine übliche Denk- und Entscheidungskultur der Unternehmen eingebettet.
Je nachdem welchen Umfang der Prozess der Einführung von Sustainability aufweist und welche strategische Bedeutung die Unternehmen dieser Veränderung beimessen, muss

entschieden werden, ob die Veränderung als Projekt oder Programm gemanaged werden soll. Der Meinung von Günter Horniak zufolge bildet ein Projekt häufig den Ausgangspunkt für das Programm: *„Die Einführung von Nachhaltigkeit in einem Unternehmen ist auf jeden Fall ein Programm, das sich aus vielen kleinen Projekten zusammensetzt… In der Analysephase vor allem, wo ich sage: ‚Okay, ich mache ein Projekt damit ich herausfinde worauf mein Programm aufsetzt.' Ein Projekt ist wahrscheinlich ein Startschuss für das Programm.*"

Die Autorin nahm bei der Erstellung der These 2 an, dass die Unternehmensgröße einen entscheidenden Einfluss darauf hat ob die Unternehmensleitung die Einführung von Nachhaltigkeit als Projekt oder als Programm gemanaged haben möchte. Aufgrund der besseren Überschaubarkeit von KMUs wurde die Annahme getroffen, dass sich kleinere Unternehmen eher für Projekte entscheiden werden. Dem widersprechen einige Experten, so z.B. Günter Horniak: *„Ich glaube nicht, dass ein KMU sagen würde: ‚Wir machen jetzt das Projekt oder Programm Nachhaltigkeit.' Die geben das eher als Strategie aus.*" Ein Programm wird, der Meinung der Autorin zufolge, nur dann als Organisationsform in Frage kommen, wenn die Einführung einer größeren Anzahl an Projekten bedarf und daher eine übergeordnete Koordination dieser Sinn macht. Das wird eher auf Großunternehmen zutreffen, die jedoch die Vorteile des Programmmanagements eher selten nutzen dürften. Karin Huber berichtet aus der Praxis: *„Häufig machen Unternehmen zu viele Projekte und die Anhebung aufs Programm passiert nicht.*"

Wird für die Einführung von Nachhaltigkeit in Unternehmen Programmmanagement angewandt, so stellt sich die Frage, welche Rollen der permanenten Organisation sich im Programm und in den Projekten wieder finden sollten. Jene Experten, die Projekt- und Programmmanagement bei der Einführung von Nachhaltigkeit gut heißen, sind sich einig, dass ein Mitglied oder mehrere Personen der Geschäftsführung (Eigentümer, Geschäftsführer, CEO oder der Vorstand) die Rolle des Programmauftraggebers bzw. Programmauftraggeberteams einnehmen sollte(n). Für die Rolle des Programmmanagers wird häufig der Nachhaltigkeitsbeauftragte bestimmt. Im Programmmanagementteam sollten sich weiters wichtige Führungskräfte der Abteilungen Kommunikation, Human Resources, Marketing und Umwelt wieder finden. Werden externe Beratungsleistungen bei der Einführung von Nachhaltigkeit in Anspruch genommen, so sollten die Berater ebenfalls Teil des Projekt- oder Programmteams werden oder als Projektmitarbeiter fungieren. Karin Huber warnt davor *„den Finanzmann draußen zu lassen.*" Auch wenn sich, ihrer Erfahrung, nach viele Finanzverantwortliche anfangs gegen Sustainability-Maßnahmen aussprechen, so sind sie dennoch ein wichtiger Bestandteil des Programmteams und müssen mit einbezogen

werden. Als besonders wesentlich erachtet Hilmar Kroat-Reder die Zusammensetzung des Nachhaltigkeitsteams: *„Es ist wichtig, wenn man das Team zusammensetzt, dass man die Diversität, die in einem Unternehmen vorhanden ist – Frauen und Männer, schwarz und weiß, asiatische Kultur, amerikanische Kultur, europäischer Hintergrund – dass man die zusammenbringt, weil diese Form des Teams einfach viel viel besser performed.*"
Durch das bewusste Managen des Einführungsprozesses als Projekt oder Programm, kann bereits in der Projektplanung sichergestellt werden, dass ökologische, ökonomische und soziale Ziele gleichermaßen verfolgt werden und deren Erreichung auch messbar wird. Dies ist Hilmar Kroat-Reder zufolge entscheidend: *„Wenn Sie von Nachhaltigkeit in Projekten sprechen, so glaube ich, dass das ein ganz wesentliches Thema ist. Bei allen Projekten, die wir tun… dort hat Nachhaltigkeit oder die Aspekte der Nachhaltigkeit eine ganz ganz ganz entscheidende Rolle.*" Es erscheint somit notwendig bei einem Projekt oder Programm, das sich mit der Einführung von Nachhaltigkeit in ein Unternehmen beschäftigt, ökologische, ökonomische und soziale Auswirkungen dessen mit zu bedenken. Wird das Projekt nach *ROLAND GAREIS Projekt- und Programmmanagement®* gemanaged, werden durch Empowerment, Integration und Partnering auch im Projekt selbst schon nachhaltige Elemente berücksichtigt. Die meisten Experten präferieren bei ihren Projekten und Programmen keinen bestimmten Managementansatz, da in ihren Unternehmen zumeist interne Vorschriften und Richtlinien darüber existieren, wie Projekte und Programme zu managen sind. Thomas Walker empfiehlt bei der Einführung von Nachhaltigkeit auf agiles Projektmanagement zurückzugreifen, bei dem die Ideen und Umsetzungen in agilen Prozessen von den Mitarbeitern kommen.
Obwohl sich viele Interviewpartner für das Management des Einführungsprozesses als Projekt- oder Programm aussprechen, raten einige Experten entschieden davon ab. Da nachhaltiges Wirtschaften ein kontinuierlicher Prozess ist, eignet sich eine temporäre Organisation, ihrer Meinung nach, für das Management des Einführungsprozesses nicht. Michael Sasse betont: *„Ich kann nicht über etwas, was eigentlich ohne Ende ist, ein Instrument stülpen, das zeitlich begrenzt ist. Nachhaltigkeit wird kein Selbstläufer, da müssen Sie immer dahinter sein… Man kann nicht sagen, wir machen da ein Projekt, drei Monate ‚Nachhaltigkeit` und dann ist alles auf Schiene und dann machen wir Business as usual weil alles andere entwickelt sich dann eh automatisch. Dieses System wächst – es ist ein ewig gehegtes Pflänzchen, das Sie immer wieder anstoßen müssen damit Sie immer wieder auf eine neue Ebene kommen. Das ist nie aus, das hört nie auf.*" Wenn ein Projekt für die Einführung von Nachhaltigkeit verwendet wird, dann nur als Anstoß für den weiteren Prozess. Hilmar Kroat-Reder beschreibt dies wie folgt: *„Sie können es verwenden um es zu*

*initiieren, um zu sagen: ‚So, ich bilde einmal eine Keimzelle, … die sich mit dem Thema befasst und gewisse Maßnahmen entwickelt. Und diese werden dann in weiterer Folge im Unternehmen weiterbearbeitet'.*" Ebenfalls gegen das Management der Einführung als Projekt oder Programm spricht, Michael Unger zufolge, die Gefahr eines Scheiterns des Projekts oder Programms: *„Es ist aber immer wichtig wie gut in Summe das Projekt läuft, sonst ist natürlich die Gefahr, dass mit einem Projekt oder Programm dann das Thema mitstirbt, wenn das Projekt aus einem anderen Grund nicht läuft. Das kann natürlich andere Faktoren haben, das muss man halt auch immer berücksichtigen.*"

Die Interviewantworten zu den Fragen der These 2 waren mit Abstand jene mit den konträrsten Aussagen. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass der Prozess der Einführung von Nachhaltigkeit in Unternehmen in der Praxis sowohl als Projekt als auch als Programm gemanaged wird, es jedoch auch viele Unternehmen gibt, welche Nachhaltigkeit ohne diese temporäre Organisationen in ihre Strategie integrieren.
Es ist somit allein die Formulierung der These 2, die zulässt, dass diese bestätigt wird. Die Praxiserfahrungen einer Vielzahl von Experten zeigen, dass Projekte und Programme mögliche Organisationen darstellen, mit denen der Prozess der Einführung von Nachhaltigkeit in Unternehmen gemanaged werden kann. Ob diese Form des Managements für ein bestimmtes Unternehmen angemessen ist, ist im Einzelfall zu entscheiden.
Die Autorin vertritt die Meinung, dass Projekte und Programme bei der erstmaligen Beschäftigung mit dem Thema Nachhaltigkeit (nach Blackburn die Schritte „Analyse", „strategische und taktische Planungsphase"; „Rollout und Verankerung [der ersten Maßnahmen]") für all jene Unternehmen hilfreich sein können, denen das Arbeiten mit temporären Organisationen vertraut ist. Es ist jedoch wichtig, dass die Ergebnisse des Projekts oder Programms nachhaltige Veränderungen hervorbringen und dass bereits im Projekt oder Programm nachhaltige Elemente Berücksichtigung finden.

## 8.3 These 3

***Der Prozess der Einführung von Nachhaltigkeit läuft in kleineren und mittleren Unternehmen (KMUs) anders ab, als in Großunternehmen.***

KMUs unterscheiden sich sowohl aufgrund quantitativer, als auch aufgrund qualitativer Kriterien von Großunternehmen. Die Autorin vertritt die Ansicht, dass diese Merkmale einen Einfluss darauf haben, wie Nachhaltigkeit im Unternehmen implementiert wird und welche Herausforderungen und Chancen sich dadurch für eine Organisation ergeben.
Die Beschäftigungszahl wird am häufigsten zur Bestimmung der Betriebsgröße herangezogen. Da Nachhaltigkeit eng mit Kommunikation verbunden ist, spielt es eine Rolle, wie viele Menschen in einem Unternehmen arbeiten. Günter Horniak betont: *„Es ist ein Unterschied ob ich fünfzig, hundert oder viertausend Mitarbeitern meine Strategie erklären muss. Das heißt, ich muss eine andere Kommunikation wählen."* Für Florian Pollack ist daher die KMU-Definition der EU kaum geeignet um eine Unterscheidung zwischen kleinen und mittleren Unternehmen und Großbetrieben zu treffen. Für ihn macht es lediglich einen Unterschied, ob es der Unternehmensführung noch möglich ist, mit allen Organisationsmitgliedern persönlich in Kontakt zu treten.
Dieser persönliche Kontakt der Unternehmerpersönlichkeit zu ihren Mitarbeitern ist ein Merkmal, das häufig bei KMUs anzutreffen ist. Da es immer notwendig ist, dass die Geschäftsführung hinter dem Thema Nachhaltigkeit steht, nimmt die Autorin an, dass sich in KMUs, aufgrund der Nähe der Geschäftsführung zu ihren Mitarbeitern, die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass Nachhaltigkeit bis zu jedem Mitarbeiter vordringt und daher auch wirklich gelebt wird. Michael Unger berichtet über seine Erfahrung als Eigentümer eines Kleinstunternehmens: *„In einem kleinen Unternehmen muss das über die Geschäftsleitung gehen. Wenn dem Geschäftsführer das ein wichtiges Thema ist, dann wird das auch umgesetzt."* Auch Unternehmensberaterin Karin Huber betont, dass es ein großer Vorteil ist, wenn der Impuls vom Eigentümer ausgeht, da Nachhaltigkeit dann besser zu einem Teil der Unternehmensstrategie werden kann. Wird der Prozess der Einführung in einem KMU als Projekt oder Programm gemanaged, so nimmt der Eigentümer, wie bereits bei der Interpretation der These 2 beschrieben wurde, eine zentrale Rolle, im Idealfall die des Projekt- oder Programmauftraggebers, ein. Es kann angenommen werden, dass in kleinen Unternehmen aufgrund der geringen Mitarbeiteranzahl und der guten Überschaubarkeit des Betriebes eher ein Projekt als ein Programm anzutreffen sein wird. Diese Vermutung bestätigt sich zwar bei der Betrachtung der in Kapitel 9 vorgestellten Fallstudien, dennoch

raten Julia Hostin-Kollouch und Alexandra Nagl davon ab. Ihrer Meinung nach sollte der Prozess der Einführung von Nachhaltigkeit in einem Unternehmen immer in der Form eines Programms erfolgen.

Genauso wie für KMUs ist es auch für Großunternehmen essentiell, dass der Vorstand das Thema Sustainability forciert. Da es ihm jedoch, aufgrund der hohen Mitarbeiteranzahl, nicht mehr möglich ist, mit allen Organisationsmitgliedern persönlich in Kontakt zu treten, müssen mehr finanzielle Mittel in Kommunikationsmaßnahmen investiert werden. Daher ist es laut Michael Unger wichtig *„jemanden innerhalb des Hauses zu etablieren, der sich dann auch um das Laufende kümmert… Und natürlich Themen wieder zu forcieren, sich mit dem Umfeld abzustimmen und neue Ideen einzubringen…. Ich glaube, das ist ein laufender Prozess und da muss ein großes Unternehmen was anderes investieren als ein kleines.*" Die von Michael Unger beschriebene Rolle nehmen in Großunternehmen, Martina Göd und Eveline Pusch zufolge, meist eigene Abteilungen und Verantwortliche wahr, wie etwa Qualitätsmanager, die Umweltabteilung oder HR Manager. Im Zuge der Beschäftigung mit Sustainability werden häufig auch eigene Nachhaltigkeits- oder CSR-Abteilungen gebildet und Experten auf dem Gebiet eingestellt, die sich dann fortwährend mit der nachhaltigen Entwicklung des Unternehmens beschäftigen. Die Autorin nimmt an, dass diese Institutionalisierung einerseits zu einer Spezialisierung und dem Aufbau von Expertenwissen führt, aber auch zur Folge hat, dass Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse mehr Zeit in Anspruch nehmen. Michael Sasse beschreibt: *„…aufgrund der Anzahl von Führungskräften ist z.B. mit sechs Leuten etwas viel leichter zu beschließen als mit dreißig oder sechzig Leuten.*" Martina Göd zufolge trägt gutes Management dazu bei, dass Großunternehmen diese Herausforderung trotzdem gut meistern. Es kann angenommen werden, dass Großunternehmen aufgrund ihrer Spezialisierung in den einzelnen Abteilungen auch einen anderen Beratungsbedarf aufweisen, als KMUs. Auf diesen Aspekt wird bei der Interpretation der These 4 näher eingegangen.

Eine Besonderheit von KMUs ist deren Unternehmenskultur, die häufig durch eine familiäre Atmosphäre geprägt ist. Michael Sasse sieht darin einen Vorteil für die Einführung von Nachhaltigkeit: *„Ich glaube, dass KMUs je kleiner sie sind, auch in der Lage sind Nachhaltigkeit intuitiv zu tun… Vieles beruht im sozialen Bereich auf Gegenseitigkeit, da braucht es keine Betriebsvereinbarung.*" Thomas Walker geht noch weiter. Er hat die Erfahrung gemacht, dass weniger die Größe eines Unternehmens entscheidend ist, als seine Unternehmenskultur: *„Familienunternehmen haben, unabhängig von deren Größe, eine ganz eine andere Unternehmenskultur.*"

Die Autorin nahm bei der Erstellung der These 3 an, dass sich auch die Betrachtungsobjekte, welche KMUs bearbeiten von denen in Großunternehmen unterscheiden. Diese Annahme basierte auf der Schlussfolgerung, dass große Unternehmen wesentlich mehr finanzielle Ressourcen zur Verfügung haben, was ihnen auch das Setzen anderer Maßnahmen ermöglicht. Die Interviewpartner gaben der Autorin das Feedback, dass bei der Auswahl der Nachhaltigkeitsziele nicht die Größe des Unternehmens entscheidend ist, sondern die Branche in der die Organisation tätig ist. Hilmar Kroat-Reder erklärt: *„Es ist nicht die Größe wichtig, es ist wirklich die Tätigkeit wichtig. Dass man das, was man macht, nachhaltig ausrichtet… Jedes Unternehmen muss schauen: Wo ist denn mein Impact, den ich auf die Gemeinschaft und auf die Umwelt habe? … Wir haben eine Industrie, die sehr viel CO2 emittiert, die in wenig entwickelten Gegenden manchmal Bohrungen durchführt. Das sind die Probleme und Herausforderungen, die wir haben … Das sind Themen, die uns betreffen, die wir angehen.*" Spielt das Tätigkeitsfeld eine stärkere Rolle als die Unternehmensgröße, so ist Nachhaltigkeit auch kein finanzielles Thema. Im Bereich Sustainability scheint mit wenigen Ressourcen Vieles machbar zu sein. Günter Horniak betont: *„Nachhaltig zu sein hat mit Werten zu tun und die hängen in der Regel nicht vom Geld ab. Ein ganz kleines Unternehmen kann genauso nachhaltig sein wie ein großes. Manchmal sogar eine Spur besser.*"

Es gilt zu jedoch beachten, dass bei einigen KMUs die Bearbeitung mancher Betrachtungsobjekte nicht sinnvoll erscheint. So machen etwa bestimmte ökologische Maßnahmen in einigen Fällen nur wenig Sinn. Bei der Roland Gareis Consulting GmbH wurde z.B. entschieden, dass Energiesparmaßnahmen (Austausch der Fenster, Umstieg auf Energiesparlampen etc.) nur sehr geringe Effekte erzielen würden da der Energieverbrauch des Unternehmens ausgesprochen gering ist. Roland Gareis betont: *„Ökologisch ist als kleines Unternehmen und als Dienstleister sehr wenig drinnen.*" Die Autorin erachtet es deshalb als zentral, sich auf Maßnahmen zu konzentrieren, die tatsächlich eine Wirkung erzielen. Michael Fembek geht noch weiter und unterscheidet zwei Formen von KMUs: *„Es gibt eine bestimmte Gruppe von Unternehmen, mehr als man denkt unter den KMUs, die als Gesamtunternehmensstrategie Verantwortung leben und tragen können. Dann gibt's andere Kleine, wo es aus meiner Sicht gar nicht passt, die nicht wirklich was bewegen können.*" Es gibt somit laut Michael Fembek auch KMUs, die die Chancen, welche sich für viele Organisationen durch nachhaltiges Wirtschaften ergeben, nicht nutzen können.

Diese Tatsache wirft die Frage auf, ob die Vorteile einer Integration von Nachhaltigkeit in den Geschäftsalltag für KMUs und Großunternehmen die gleichen sind. Michael Sasse bezweifelt das: *„Es gibt viele Bestrebungen Nachhaltigkeit in die KMUs hineinzutragen, aber*

*ich glaube, das ist dann persönliche Überzeugung, einen Nutzen werden sie nicht daraus ziehen.*" Julia Hostin-Kollouch und Alexandra Nagl widersprechen. Ihrer Meinung nach birgt die Einführung von Nachhaltigkeit für KMUs die Chance einer Realisierung innovativer Ideen. Das beweist auch Martina Göds Praxisbeispiel. Die Firma Engelbrechtsmüller gilt als Vorreiter auf dem Gebiet Nachhaltigkeit und war der erste Rauchfangkehrerbetrieb in Europa, der ein Umweltmanagementsystem nach EMAS-VO eingeführt hat: „*Für KMUs ergibt sich, wie im Fall der Firma Engelbrechtsmüller Rauchfangkehrer und Heizungsservice, die Chance, auch über die Grenzen des unmittelbaren Wirkungsbereiches durch ihr Engagement in einem Spezialbereich…bekannt zu werden.*" Weiters profitieren kleine Unternehmen von ihrer nachhaltigen Geschäftspolitik in dem sie den Anforderungen nachhaltig agierender Großunternehmen an ihre Partner gerecht werden.

Durch die Integration von Nachhaltigkeit in den Geschäftsalltag kann sich weiters, sowohl für KMUs als auch für Großunternehmen, eine Änderung der Unternehmenskultur in Richtung Offenheit und Transparenz ergeben. Von dieser Entwicklung profitieren nicht nur die Mitarbeiter, sondern auch das Recruiting. Michael Sasse betont: „*Gut ausgebildete Leute gehen in Unternehmen wo ihre Werte hoch gehalten werden.*" Der Schritt in Richtung Transparenz muss, Thomas Walker zufolge, jedenfalls ein bewusster und wohl überlegter sein denn: *„Ich werde transparenter gegenüber all meinen Interessens- und Anspruchsgruppen. In unterschiedlichen Bereichen, in unterschiedlichen Niveaus, aber ich werde auf jeden Fall transparenter. Und wenn ich diesen Weg beschreite gibt es an und für sich keinen Weg mehr zurück. Weil sobald ich diesen Pfad der Transparenz verlasse, habe ich meine gesamte Glaubwürdigkeit verspielt.*"

Das wirft die Frage auf, ob neben all den Chancen, die Nachhaltigkeit birgt, auch Risiken bestehen und ob sich diese nach der Unternehmensgröße unterscheiden. Als größtes Risiko nennen die Experten eine halbherzige Herangehensweise an das Thema Sustainability. Hilmar Kroat-Reder beschreibt die mögliche Gefahr eines Reputationsverlustes, wenn man Nachhaltigkeit als reines Marketingtool missversteht. Karin Huber betont, dass eine Reputation wieder herzustellen ungleich mehr Geld kostet als sauberes Nachhaltigkeits- oder CSR-Management. Weiters geben Julia Hostin-Kollouch und Alexandra Nagl zu bedenken, dass die Einführung von Nachhaltigkeit nicht nur finanzielle Mittel, sondern auch viel Zeit benötigt, eine Tatsache, der sich besonders KMUs bewusst sein sollten. Michael Unger zufolge fordert ehrliches nachhaltiges Wirtschaften von kleinen Unternehmen auch eine starke Unabhängigkeit: *„Risiken gibt es schon. Wenn man sich gerade in der IT ansieht, wie Aufträge vergeben werden, man qualitativ und kaufmännisch das beste Angebot legt und trotzdem gewinnt ein anderer… Das Thema Korruption ist auch in Österreich ein Thema…Der*

*der nachhaltig agiert ist ausgebremst… Aber umso stärker muss man den anderen Weg gehen und aufzeigen, dass es passiert, damit es nicht mehr passiert. Aber dafür muss man auch sehr unabhängig sein. Das heißt keine Schulden haben, in keinem direkten Abhängigkeitsverhältnis von einem großen Konzern stehen und dann kann man sich solche Entscheidungen erlauben.*"

Nachhaltiges Wirtschaften schafft aber auch einige spezielle Herausforderungen für Großunternehmen, besonders für börsennotierte Gesellschaften. Michael Unger dazu: *„Ich schließe tiefes nachhaltiges Agieren und ein Listen an der Börse fast aus, weil das ist teilweise nicht nachhaltig. Also Quartalsdenken ist nicht nachhaltig. Das schließt sich aus meiner Sicht wirklich zutiefst aus.*" Günter Horniak gibt zu diesem Punkt zu bedenken, dass es auch für ein börsennotiertes Unternehmen notwendig ist, langfristig gesehen einen Ertrag zu erzielen: *„Man denkt zwar in Quartalen aber letztendlich möchte man ein wettbewerbsfähiges Unternehmen für längere Zeit haben.*" Das sieht auch Hilmar Kroat-Reder so und verweist auf die Aufgaben eines Vorstandes: *„Der Vorstand hat im Interesse aller Stakeholder zu agieren, also da wird das Wort Shareholder/Aktionär nur als eines genannt. Er muss für das Wohl des Unternehmens sorgen und ein Unternehmen ist nicht gut wenn es morgen den Bach hinuntergeht. Er muss sich daher langfristig die Dinge anschaun. Eine Listung an der Börse ist kein Ausschlusskriterium für Nachhaltigkeit. Ganz im Gegenteil: Ich glaube, es werden immer mehr auch die Börsen verstehen, dass nicht immer nur schnelles Geld gutes Geld ist.*" Damit dies eintritt sind, Karin Huber zufolge, börsennotierte Unternehmen gefordert, über das gesetzlich geregelte Maß hinausgehende, gute Kommunikation mit ihren Investoren zu pflegen. Aktionäre, Investoren aber auch Analysten müssen nicht nur die ihnen von der Organisation präsentierten Kennzahlen verstehen können: *„Es bedarf mehr und gründlicherer Information an den Stakeholder Investor. Wenn dieser Stakeholder informiert ist über die Qualität und Erfahrung des Managements, Unternehmenskultur und Führungsstil, die strategische Ausrichtung des Unternehmens und die Einschätzung der Marktchancen in der Zukunft oder die Motivation für gewisse Entscheidungen … dann kann sich das durchaus positiv auf Investorenverhalten auswirken. Und die wollen diese Information auch … Das ist zunehmend im Kommen.*" Florian Pollack und Hilmar Kroat-Reder fügen hinzu, dass mittlerweile beachtliche Fonds existieren, die ganz bewusst nur in jene Unternehmen investieren, die einen Beitrag zu nachhaltiger Entwicklung leisten.

Es gibt somit sowohl für Großunternehmen als auch für KMUs Chancen und Herausforderungen bei der Beschäftigung mit Nachhaltigkeit. Hilmar Kroat-Reder zufolge scheinen jedoch die Chancen die Risiken bei Weitem zu überwiegen. Das gilt für jede Unternehmensgröße: *„Es gibt, glaub ich, mehr Chancen als es Risken gibt. Vor allem wenn man es ernst meint … Das ist keine Angelegenheit, die man nur rational begreifen kann, das ist etwas, das man mit dem Herzen fühlen muss… Ich glaube, wenn man es zur Herzensangelegenheit macht, dann gibt's auch weniger Risiken.*"

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass der Prozess der Einführung von Nachhaltigkeit in KMUs und Großunternehmen zwar viele Ähnlichkeiten aufweist, jedoch bestimmte Spezifika von kleinen und mittleren Unternehmen dazu beitragen, dass sich die Implementierung hier teilweise von der in Großunternehmen unterscheidet. Die These 3 kann damit bestätigt werden. Je nachdem ob es der Geschäftsführung noch möglich ist, mit allen Organisationsmitgliedern persönlich in Kontakt zu treten oder nicht, sind unterschiedliche Kommunikationsstrategien bei der Einführung von Nachhaltigkeit anzuwenden. In Großunternehmen werden zumeist eigene Nachhaltigkeits- oder CSR-Abteilungen geschaffen, die sich in weiterer Folge mit der nachhaltigen Entwicklung des Unternehmens beschäftigen. Dies ist in KMUs eher selten anzutreffen. Dass KMUs über weniger finanzielle Ressourcen verfügen als große Organisationen, spielt bei der Einführung von Nachhaltigkeit keine Rolle. Da nachhaltiges Wirtschaften mit den Werten der Organisation zu tun hat, ist Vieles ohne großen Ressourceneinsatz möglich. Die Ziele, die sich Organisationen im Bereich Nachhaltigkeit setzen, die Betrachtungsobjekte die sie wählen und die Maßnahmen die sie treffen, hängen im Normalfall stärker von ihrem Tätigkeitsfeld und ihrer Unternehmenskultur ab, als von ihrer Größe. Gewöhnlich sind die Chancen, die sich für KMUS durch die Einführung von Nachhaltigkeit ergeben, denen in Großunternehmen sehr ähnlich. Es gibt jedoch auch KMUs, bei denen die Einführung von Sustainability keinen Wert schafft. Einige KMUs sehen in der Einführung von Nachhaltigkeit die Chance, als Geschäftspartner für große Unternehmen interessanter werden und ihren Bekanntheitsgrad erhöhen. Für viele große Unternehmen stellt sich die Herausforderung, sich darüber Gedanken zu machen, wie sich ihre Nachhaltigkeitspolitik und ihre Notierung an der Börse gegenseitig beeinflussen. Im Allgemeinen überwiegen die vielen Vorteile, die sich durch die Beschäftigung mit nachhaltiger Entwicklung ergeben können, die möglichen Risiken, vorausgesetzt Nachhaltigkeit wird nicht als Marketingtool missverstanden.

## 8.4 These 4

***Unternehmen nehmen bei der Einführung von Nachhaltigkeit externe Beratungsleistungen in Anspruch.***

Der Prozess der Einführung von Nachhaltigkeit in Unternehmen erfordert, der Meinung der Autorin zufolge, ein entsprechendes Know-How. Dieses können sich Unternehmen zum Teil selbst aneignen, was Michael Sasse zufolge, heute leichter ist denn je. Man braucht nur zu: *„Lesen, reden, fragen, lernen... Sie finden heute Veranstaltungen zu dem Thema; Sie finden Referenten, die Sie anhören und als gut oder nicht gut beurteilen können; Sie können Nachhaltigkeitsberichte von allen und jedem anfordern; Sie können im Internet international hinausgehen; Sie können bei diversen Preisen schauen: Warum wurden die prämiert?*" Weitere Anlaufstellen um sich über Nachhaltigkeit zu informieren sind die Vereinigung respACT, die WKO und die UNO. Karin Huber erachtet es auch als hilfreich sich GRI Vorlagen für Reports aus dem Internet herunter zu laden, um im Vorfeld ein Bild darüber zu erhalten, was bei Berichten alles vorzuweisen ist. Weiters gibt es die e-learning tools des UN Global Compact, sowie zahlreiche Lehrgänge zum Thema Sustainability. Da die meisten Veranstaltungen und Kurse jedoch nach wie vor in Wien stattfinden, werden in Österreich in den letzten Jahren die Stimmen lauter, den vielen Interessenten in den Bundesländern entsprechend mehr Möglichkeiten zu bieten sich zum Thema Nachhaltigkeit zu informieren und weiterzubilden.

Trotz vieler möglicher Wege der Know-How Aneignung, vertritt die Autorin die Annahme, dass sich die meisten Unternehmen von externen Beratern bei der Einführung von Nachhaltigkeit unterstützen lassen und so externe Expertise in Anspruch nehmen, damit der Prozess erfolgreich verläuft. Florian Pollack zufolge ist diese Vorgehensweise anzuraten: *„Sustainability ist natürlich ein Thema wo die Außensicht, und wenn es nur Impulse oder Ideen oder Feedback ist, extrem wichtig ist. Deshalb macht es in diesem Bereich schon Sinn, jemanden von außen hineinzuholen.*" Das sieht auch Thomas Walker so: *„Die lernende Organisation braucht den Spiegel, braucht den Reflektor von außen, sonst greift sie nicht.*" Michael Unger fügt hinzu: *„Ich glaube es ist immer auch gut wenn man ein bissl was bezahlt für ein Thema weil dann kiegt's auch eine andere Wertigkeit innerhalb des Hauses. Dann sagt man: ‚Da haben wir jetzt was investiert. Was ist da rausgekommen?' Dann bleibt man auch auf dem Zug drauf.*"

Karin Huber rät Unternehmen sich vor der Inanspruchnahme von Beratung selbst Wissen über Sustainability anzueignen: *„Erst dann kann man Beratung wählen die in Frage kommt*

*und evaluieren ob das Sinn macht.*" Primär kann zwischen zwei Möglichkeiten gewählt werden. Die Beratung kann sich auf den gesamten Prozess der Einführung beziehen, wie dies beispielsweise bei der Nachhaltigkeitsberatung des ÖkoBusinessPlans der Fall ist, oder bestimmte Betrachtungsobjekte betreffen (z.B. Beratung auf den Gebieten der Gesundheitsförderung, Abfallentsorgung etc.). In der Oesterreichischen Kontrollbank hat man beispielsweise spezialisierte Berater zum Thema: „Wie führt man eine Stakeholderanalyse durch?" hinzugezogen.

Großunternehmen haben gegenüber KMUs häufig den Vorteil auf firmeninterne Expertise (Beratung z.B. von HR-Experten, Risk Managern, Betriebsärzten etc.) zurückgreifen zu können. Deshalb nimmt die Autorin an, dass große Organisationen eher eine erste allgemeine Beratung zum Thema Nachhaltigkeit in Anspruch nehmen und danach auf das firmeninterne Expertenwissen der einzelnen Abteilungen zurückgreifen. Eveline Puschs Erfahrungen als Beraterin bestätigen das: *„Die großen Unternehmen kommen dann eher zu uns und sagen: ‚Wir brauchen was zum Thema CSR' oder ‚Wir brauchen was zum Thema Nachhaltigkeit'. Natürlich gibt es dann gewisse Schwerpunkte, die in den Köpfen der Menschen drinnen sind aber da ist es eher allgemeiner.*" Im Gegensatz dazu, kann angenommen werden, dass KMUs häufig Beratung in bestimmten Teilgebieten nachhaltiger Entwicklung zukaufen. Eveline Pusch berichtet: *„Bei KMUs ist der Einstieg sehr oft über die Umweltseite, meist Energieeffizienzberatungen. Das kann man zwar jetzt auch nicht verallgemeinern aber vom Gefühl her ist die Tendenz schon noch über die Umweltseite.*" Günter Horniak vermutet, dass KMUs spezialisierte Beratungen bevorzugen *„weil die noch genauer und punktueller beraten werden müssen um das Maximum aus ihrer Investition herauszuholen. Sie kaufen genau den Teil zu, der ihnen fehlt.*" Das bedeutet aber, dass das jeweilige Unternehmen bereits genau wissen muss, wo es im Bereich Nachhaltigkeit Maßnahmen setzen möchte. Hat sich die Organisation noch nicht tief greifender mit der Thematik befasst, so ist vermutlich eine allgemeine Beratung vorzuziehen. Wird eine solche ganzheitliche Nachhaltigkeitsberatung in Anspruch genommen, so ist der Berater, der Meinung der Autorin zufolge, schon bei der Analysephase des Changeprozesses mit einzubeziehen. Spezialisierte Berater können erst etwas später im Prozess, z.B. in der Planungsphase hinzugezogen werden.

Wird der Prozess der Einführung als Projekt oder Programm gemanaged, so stellt sich die Frage, welche Rolle der Berater einnehmen sollte. Florian Pollack berichtet aus seiner Beraterpraxis: *„Ich kenn das jetzt nur aktiv. Mit sehr viel Energie und weniger als Wissenslieferant im Hintergrund.*" Diese Beschreibung würde auf die Rolle eines Projekt- oder Programmmanagers zutreffen. Davon rät Hilmar Kroat-Reder jedoch strikt ab: *„Wenn*

*man den Berater in einer unterstützenden bereichernden Rolle sieht, ja. In einer tuenden, treibenden Rolle, nein. Das würde ich schlecht finden, weil es aufgesetzt ist.*" Nimmt der Berater eine unterstützende bereichernde Rolle wahr, so kommt für die Integration in das Projekt die Rolle als Projektmitarbeiter oder Projektteammitglied in Frage. Eveline Pusch hat in ihrer Praxis beides schon erlebt, also sowohl eine aktive, als auch eine passive Rolle als Beraterin: *„Das kann gehen von einer sehr passiven Rolle unsererseits, wo die Projektleitung im Unternehmen sehr aktiv ist, weiß was sie will, die treibt das voran, die hat ihre Leute und wo sie wirklich oft nur einen Coach braucht, der ihr zur Seite steht und sich im Hintergrund hält. Es geht von da bis hin zu der umgekehrten Situation wo man die Leute wirklich an der Hand nehmen muss und die oft sagen: ‚Ja mach ma! Jetzt sagen's mir: Was soll ich tun?'.*" Ob der Berater eine aktive oder passive Rolle einnimmt, hängt, Michael Unger zufolge, davon ab, wie stark sich das Unternehmen bereits mit Nachhaltigkeit auseinandergesetzt hat. Je weniger die Organisation und über Sustainability Bescheid weiß, desto aktiver wird, der Meinung von Michael Unger zufolge, die Rolle des Beraters sein. Er gibt jedoch zu bedenken wie wichtig es ist: *„jemanden zur Seite zu stellen, der da gleich mitgeht und der in einem Coachingprozess im Prozess involviert ist und das dann auch weitergeben kann.*" Eveline Pusch spricht sich für ein gutes Mittelmaß aus aktiven und passiven Elementen aus: *„Für mich ist der Idealfall eigentlich so was wie eine Zwischenversion. Wo einfach eine gute Zusammenarbeit mit der Person im Unternehmen ist, wo ein Austausch da ist, wo man sich gemeinsam Ideen überlegt, der oder die das dann schon im Unternehmen aufgreift und weiterführt.*"

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Unternehmen viele Möglichkeiten besitzen, sich Know-How im Bereich Sustainability anzueignen. Trotzdem wird in der Praxis häufig mit Beratern zusammengearbeitet, da viele Unternehmen die externe Sicht des Beraters als Bereicherung empfinden. Die These 4 kann somit bestätigt werden. Je fortgeschrittener das Wissen des Unternehmens im Bereich Nachhaltigkeit ist, desto eher werden spezialisierte Berater für den Prozess der Einführung hinzugezogen. Teilweise spielt es auch eine Rolle, ob es sich bei dem Unternehmen um ein KMU oder ein Großunternehmen handelt. In den durchgeführten Interviews ließ sich der Trend erkennen, dass sich KMUs häufig spezialisierte Berater suchen und Großunternehmen eine allgemeine Beratung vorziehen[385], was sich möglicherweise darauf zurückführen lässt, dass in Großunternehmen bereits Expertise in Bereichen wie Human Resources, Umwelt, Sicherheit etc. vorhanden ist. Der Berater kann im

[385] Diese Aussage trifft nicht auf alle Interviewantworten zum Thema „Beratung in KMUs und Großunternehmen" zu, weshalb hier von einem **Trend** gesprochen wird. Genauere Antworten könnte nur eine Analyse mittels einer quantitativen Forschungsmethode liefern. Eine Aufgabe, die sich möglicherweise für weitere Diplomarbeiten als spannend erweist.

Projekt eine aktive oder passive Rolle einnehmen, wobei die Mehrheit der Experten eine beratende unterstützende Rolle einer aktiven treibenden Position vorzieht. Einige Interviewpartner wünschen sich in der Praxis einen guten Mix aus beiden Ausprägungen.

## 8.5 These 5

***Stakeholder werden in die Einführung von Nachhaltigkeit einbezogen.***

Unternehmen als soziale Systeme stehen in einer ständigen Interaktion mit ihren relevanten Umwelten zu denen auch die Stakeholder der Organisation zu zählen sind. Die Autorin vertritt die Ansicht, dass erfolgreiche Unternehmen ihre Beziehungen zu diesen Stakeholdern bewusst managen. Da die Integration von Nachhaltigkeitsprinzipien in den Geschäftsalltag bedingt, dass das Unternehmen für sein Handeln und Nicht-Handeln Verantwortung übernimmt, wird angenommen, dass die Stakeholder als Betroffene in diesen Prozess aktiv einbezogen werden.

Die Kommunikation des Unternehmens mit seinen Stakeholdern über seine ökologischen, ökonomischen und sozialen Ziele schafft Transparenz und vermittelt den Vertretern der jeweiligen Anspruchsgruppen, worauf die Organisation hinarbeitet. Dies schafft nicht nur zahlreiche Vorteile für die Stakeholder, sondern auch große Chancen für das Unternehmen. Michael Fembek nennt hier den Erkenntnisgewinn für die Organisation: *„Ab dem Zeitpunkt, wo man das ernst nimmt, kommt man zu verblüffenden Ergebnissen… Was wirklich wichtig ist, was schon da ist, wo man hin will und was realistisch ist und was unrealistisch ist...Manager glauben oft sie wissen eh schon alles. Und die typischen Problemfelder wissen sie oft wirklich, weil sie sich damit auseinandersetzen. Aber über so Randthemen hat man oft nur mehr oder minder gut fundierte Vorurteile, die auf diese Art und Weise gut zu hinterfragen sind.*" Durch eine ernst gemeinte Stakeholderkommunikation erhalten Organisationen, laut Hilmar Kroat-Reder, also einen Spiegel vorgehalten: *„Ich glaube es ermöglicht einer Organisation, auch einer großen Industrie wie der OMV, einen Schritt besser zu werden. Einfach einmal innehalten und zu sagen: ‚Hat das nicht etwas für sich, was der oder die jetzt gerade sagt? Kann ich das umsetzen? Will ich das umsetzen? Ist das für mich wichtig als Organisation?' Und dann eine bewusste Entscheidung treffen: Mache ich oder mache ich nicht? Und die dann aber auch zu kommunizieren.*"

Da sich die Anspruchsgruppen und ihre vielfältigen Interessen von Unternehmen zu Unternehmen unterscheiden, muss jedes Unternehmen selbst entscheiden, welche Stakeholder es in den Prozess der Einführung von Nachhaltigkeit einbezieht. Die externen Stakeholder unterscheiden sich häufig nach den Branchen, in denen Unternehmen arbeiten. Die Mitarbeiter hingegen, finden als interne Stakeholder in allen Organisationen, in denen die befragten Experten tätig sind, Beachtung. So beschreibt z.B. Martina Göd: „*Für uns ist die Einbindung der Mitarbeiter die wichtigste, da wir als Dienstleistungsbetrieb davon leben.*"Bei

der Einbindung der internen und externen Stakeholder rät Günter Horniak auch möglichen Gegner rechtzeitig ins Boot zu holen. Florian Pollack erachtet dies ebenfalls als wesentlich: *„Das heißt, ich lade nicht unbedingt nur die freundlichen, sondern auch die unfreundlichen ein. Ich geb' ihnen ein Format wo sie wirklich qualifiziert, seriös, ernsthaft deponieren können was sie stört und hab' einen Prozess vorbereitet, wie ich mit diesen Dingen umgehe.*" Grundsätzlich ist die Einbeziehung der Stakeholder zu jedem Zeitpunkt des Change Prozesses möglich. Werden externe und interne Stakeholder bereits in der Analysephase einbezogen, so kann dies Antworten darauf liefern, welchen Handlungsfeldern sich das Unternehmen widmen sollte. In der Regel werden externe Stakeholder aber erst dann aktiv einbezogen, wenn die Organisation schon einige Maßnahmen umgesetzt hat. Und das ist laut Florian Pollack auch gut so: *„Sowohl nach innen als auch nach außen: Am besten man redet, wenn man was vorweisen kann.*" Dem stimmt Karin Huber voll und ganz zu: *„Ich bin absolut kein Fan von Ankündigungspolitik.*" Sie rät Unternehmen nichts zu kommunizieren, bevor nicht irgendetwas passiert ist: „*Da hat man dann eine Erwartungshaltung hergestellt, die man nicht erfüllen kann…Ich bin dafür, dass man Taten statt Worte sprechen lässt… Einbinden ja, informieren ja, aber nicht ankündigen. Das ist ein ganz sensibler Bereich.*" Prinzipiell sollte, Florian Pollack zufolge, die Kommunikation mit den internen Stakeholdern (den Mitarbeitern) immer der mit den externen Stakeholdern vorausgehen. Die Einführung von Nachhaltigkeit ist ein Thema, bei dem es sinnvoll erscheint, mit den Mitarbeitern über den Prozess zu sprechen. Karin Huber betont, dass bei einer solchen Vorgehensweise genau auf das Wording zu achten ist. Unternehmen sollten tunlichst vermeiden, die Message zu verbreiten, die Organisation wolle den Mitarbeitern helfen. *„Dieses Helfen transportiert immer: Ich helfe dir, weil du etwas nicht kannst.*" Ziel sollte es demnach sein, zu vermitteln, dass das Unternehmen bereit ist, gemeinsam mit seinen Mitarbeitern bestimmte Dinge zu verbessern.
Da Unternehmen häufig über einen sehr großen Kreis an Kunden, Lieferanten, Partnern, Investoren, etc. verfügen, können nur einzelne Vertreter der Anspruchsgruppen aktiv einbezogen werden. Es ist jedoch wichtig, alle Stakeholder informiert zu halten, was häufig mit dem Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologie zu erreichen versucht wird. Möchte die Organisation mit ihren externen Stakeholdern über die Nachhaltigkeit ihres Wirtschaftens sprechen, so muss sie Kommunikationskanäle finden, die zu der jeweiligen Community passen. Günter Horniak beschreibt: *„Es macht einen Unterschied ob es eine NGO ist oder ob das eine Behörde, ein Amt, ist oder ob das jetzt die Kunden sind ... Es macht einen großen Unterschied wie ich jemanden einbeziehen kann und kommunizieren muss.*" Das bedeutet, laut Karin Huber auch, dass Unternehmen ihre Sprache an das jeweilige

Medium anpassen müssen: *„Ich werde mich in einem Blog anders ausdrücken müssen als in einer Pressemitteilung.*"

Auch die Unternehmensgröße hat einen Einfluss darauf, wie stark Organisationen mit ihren Stakeholdern in Kontakt stehen und welche Möglichkeiten sich ihnen bieten, mit diesen Anspruchgruppen zu kommunizieren. Florian Pollack vertritt die Meinung, dass die Stakeholderkommunikation in KMUs eine geringere Reichweite hat, als in Großunternehmen: *"Kleinstunternehmen tun sich leichter bei der internen Kommunikation, nach außen zu kommunizieren, auch in Richtung externer Stakeholder Gruppen, ist für sie oft nicht so einfach."* Hilmar Kroat-Reder zufolge sind KMUs ihren Stakeholdern dafür im Regelfall wesentlich näher: *„Dass man täglich mit den Leuten kommuniziert und das macht, ist sicher dort bessert verankert als es bei uns verankert ist.*"

Besondere Herausforderungen bei der Einbindung der Stakeholder ergeben sich für international tätige Unternehmen. Diese müssen die länderspezifischen Unterschiede kennen. Hier werden, Thomas Walker zufolge, Österreichs Unternehmen und insbesondere KMUs, von denen viele mittlerweile auch länderübergreifend agieren, schlecht auf das vorbereitet, was sie erwarten kann: „*Die meisten wissen gar nicht auf was sie sich im Ausland einlassen im Sinne von International Labour Organisation, Standards im Sinne der Menschenrechte … Für uns ist das klar. Wir in Österreich haben sehr hohe Sozialstandards im Bereich der Mitarbeiter.*" Michael Sasse betont, wie wichtig es für international agierende Unternehmen ist, mit kulturellen Unterschieden umgehen zu lernen: *„Sie müssen wissen: Was geht, was geht nicht? Wenn Sie in manchen Ländern Geschäfte machen wollen, dann müssen Sie Gastgeschenke akzeptieren. Dann können Sie nicht sagen: ‚Das weisen wir zurück.' Und dann haben Sie auf einmal im Hotelzimmer einen Kamelsattel und der ist mit Rubinen besetzt und kostet fünftausend Euro… Was machen's denn damit? Heute wird das akzeptiert, weil's nicht zurückgewiesen werden kann. Das Management wird darüber informiert, das ist Company Property, also Eigentum des Unternehmens. Und die sollen das dann im Headquarter ausstellen oder verkaufen und einem wohltätigen Zweck spenden. Das kann man mittlerweile alles machen. Es darf natürlich nicht entscheidungsbeeinflussend sein.*" Je nachdem in welchen Ländern Unternehmen tätig sind, können sich auch vollkommen unterschiedliche Stakeholdergruppen herauskristallisieren und neue Handlungsmöglichkeiten ergeben. Alle Experten international tätiger Unternehmen betonen, dass sich ihre Organisation verstärkt auch mit dem Thema Korruption beschäftigen muss. Thomas Walker dazu: *„Sobald ich international tätig bin, hab ich das Problem der Korruption und ich bin permanent im Spannungsfeld: Lass ich mich darauf ein oder lass ich mich nicht darauf ein?*"

Internationale Unternehmen stehen weiters den unterschiedlichsten politischen Systemen

gegenüber. Hilmar Kroat-Reder berichtet aus der Praxis: *„Wir haben da einen klaren Zugang: Wir mischen uns in die Politik nicht ein. Und ich glaube, dass ist ein sehr sehr gesunder Zugang, weil ich glaube, man darf nie zwischen die Stühle geraten. Wenn Sie das machen, fliegen Sie relativ rasch aus einem Land raus. Wir sind für dreißig, vierzig, fünfzig Jahre in einem Land und die Regierungen ändern sich alle drei Jahre. Wenn wir uns da politisch exponieren, das wäre ganz schlecht.*" Er betont jedoch, dass Unternehmen auch anderweitig einen Einfluss auf die Entwicklung eines Landes ausüben können: *„Nicht nur durch unser Steueraufkommen, sondern auch durch die Art und Weise wie wir Geschäft machen, wie wir an die Sache herangehen.*"

Michael Sasse beschreibt, dass sich Organisationen auch häufig in einem Zielkonflikt wieder finden: *„Sie sagen dem Lieferanten ‚Keine Kinderarbeit'. Der unterschreibt Ihnen ‚Keine Kinderarbeit', haut die Kinder raus und die sind dann auf der Straße oder müssen im Bergwerk arbeiten, aber er hat keine Kinderarbeit. Ist nicht zielführend. Sie müssen reinschreiben ‚Okay wir akzeptieren einen höheren Preis, die Kinder gehen dafür am Vormittag in die Schule und nachmittags arbeiten sie'… aber nur zu sagen ‚Keine Kinderarbeit' das ist schon erfüllbar, nur es macht die Sache wahrscheinlich noch schlechter als vorher.*"

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Einbeziehung der Stakeholder in nachhaltig agierenden Unternehmen nicht nur üblich ist, sondern auch Vorteile für das Unternehmen bringt. Organisationen sollten aber erst dann über Nachhaltigkeit kommunizieren, wenn sie in diesem Bereich bereits Maßnahmen und erste Erfolge vorweisen können. Im Regelfall wird mit den Mitarbeitern zuerst über die Nachhaltigkeit des Unternehmens gesprochen, bevor das Thema mit den externen Stakeholdern diskutiert wird. Da es nur wenigen Organisationen möglich ist, mit allen Anspruchsgruppen persönlich in Kontakt zu treten, werden dazu die unterschiedlichsten Kommunikationskanäle benutzt. Die Auswahl dieser und die Ausdrucksform müssen an den jeweiligen Stakeholder angepasst werden. Für große Unternehmen ist es tendenziell leichter möglich, eine große Anzahl von Menschen zu erreichen, dafür punkten kleine Betriebe mit der Nähe zu ihren Stakeholdern. Sind Organisationen international tätig, so können sie länderabhängig verschiedene Anspruchsgruppen haben, weshalb sich auch ihre Handlungsfelder im Bereich Sustainability von Land zu Land unterscheiden können. Wichtig ist, über die kulturellen und länderspezifischen Unterschiede Bescheid zu wissen und damit umgehen zu können.

## 8.6 These 6

***Die Ziele der Einführung von Nachhaltigkeitsprinzipien beziehen sich auf ökologische, ökonomische und soziale Betrachtungsobjekte.***

In der vorliegenden Diplomarbeit wird von einem ganzheitlichen Nachhaltigkeitsansatz ausgegangen, der eine integrative Betrachtung ökonomischer, ökologischer und sozialer Ziele voraussetzt. Es wird daher angenommen, dass Unternehmen, die Nachhaltigkeit in ihren Geschäftsalltag integrieren möchten, Ziele verfolgen, die sich auf ökologische, ökonomische und soziale Betrachtungsobjekte beziehen. In den Interviews fanden unter anderem folgende Betrachtungsobjekte Erwähnung: Energieverbrauch, erneuerbare Energien, Abfallaufkommen, Mülltrennung, Emissionen, Menschenrechte, Korruption, Kinderarbeit, Diversität, Chancengleichheit, Gesundheitsschutz, Risiko, Shareholder Value, Sicherheit, Weiterbildung und Stakeholderdialog.
Die befragten Experten arbeiten also durchaus in Unternehmen, die sich mit allen drei Dimensionen der Nachhaltigkeit auseinandersetzen. Karin Huber betont: „*Wenn man einen Bereich vernachlässigt, erhöht man sein Risiko.*"
Die in Kapitel 3 vorgestellten Betrachtungsobjekte sind als Einführung in die Thematik gedacht und können Unternehmen als Orientierung dienen, worauf sie ihre Aufmerksamkeit lenken könnten. Diese Entscheidung fällt zumeist nach der Analysephase des Change Prozesses. Die Analyse sollte daher möglichst breit angelegt sein, damit die jeweilige Organisation ein umfassendes Bild ihres derzeitigen Handelns und Wirtschaftens und der möglichen Handlungsfelder erhält. Ein jedes Unternehmen muss aufgrund der Ergebnisse der Analyse für sich selbst entscheiden, welche Betrachtungsobjekte es bearbeitet und welche Ziele es sich setzt. Die Auswahl dieser Betrachtungsobjekte hängt, Michael Sasse zufolge, unter anderem von der Branche ab, in der ein Unternehmen arbeitet. Michael Fembek betont, dass viele Experten, unter anderem Andre Martinuzzi, die Ansicht vertreten, dass es in den meisten Fällen zwei bis drei Themen gibt, die eine Branche wirklich bewegen. Dieser Ansatz erscheint Michael Fembek zielführend: *„Ich glaube die Diskussion wird schneller vorankommen wenn man sich fragt: 'Was sind unsere drei großen Themen?' Dort müssen wir ansetzen.*" Zumeist sind es genau diese Themen, die dann auch die Stakeholderdialoge dominieren. Es dürfte jedoch noch weitere Faktoren geben, die die Auswahl der Ziele bedingen. So sehen sich die Verantwortlichen für die Einführung von Nachhaltigkeit in Unternehmen, besonders zu Beginn des Prozesses, häufig mit einem gewissen Erwartungsdruck oder sogar mit einem Rechtfertigungsdruck konfrontiert. Eveline Pusch

zufolge versuchen Nachhaltigkeitsbeauftragte daher gerne, Dinge umzusetzen, deren Auswirkungen rasch spürbar sind. *„Personen, die dafür verantwortlich sind, freuen sich dann natürlich wenn sie etwas vorweisen können.*" Im Großteil der von Eveline Pusch beratenen Unternehmen ist aber bei der Auswahl der Betrachtungsobjekte zu allererst ausschlaggebend ob diese zur Organisation passen: *„Die Unternehmen unterscheiden sehr wohl: Passt das zu unserer Kultur? Passt das zu unseren Werten oder zu unserer Vision?*" Florian Pollack rät Organisationen, die bei der Auswahl unsicher sind, sich für jene Betrachtungsobjekte zu entscheiden, die die Führungskräfte am Interessantesten finden: *„Weil man braucht irrsinnig viel persönliches Engagement und Authentizität und Drive und auch Ausdauer. Und da sollte man lieber etwas nehmen, mit dem ich jetzt, z.B. als CEO, persönlich etwas anfangen kann.*" Basierend auf ihrer Literaturrecherche nahm die Autorin bei der Erstellung der These 6 an, dass bei einem ganzheitlichen Nachhaltigkeitsansatz eine gute Balance zwischen ökonomischen, ökologischen und sozialen Zielen geschaffen werden muss. Auch Eveline Pusch zufolge ist dies entscheidend *„weil sonst widerspricht es dem Grundsatz nachhaltiger Entwicklung. Da geht es ja darum, dass man wirtschaftlichen Erfolg hat, indem man ökologisch und sozial besser wirtschaftet.*" Die Interviews haben gezeigt, dass die meisten Experten eine gute Balance aus ökonomischen, ökologischen und sozialen Maßnahmen durchaus als wünschenswert erachten. Florian Pollack wirft jedoch die Frage auf, wie eine solche Balance sicher zu stellen ist und wie sie gemessen werden kann. Michael Sasse dazu: „*Was hilft sind Stakeholderbeziehungen. NGOs z.B. sagen Ihnen schon was sie stört und wo's lang geht, die Politik sagt Ihnen das und die Anrainer sagen Ihnen das und die Wirtschaftskammer sagt Ihnen das. Also Sie kriegen dann schon Input wenn es irgendwo zu sehr zu einer Seite kippt.*" Selbstverständlich setzen Unternehmen, Thomas Walker zufolge, kurzfristig Schwerpunkte in bestimmten Bereichen. Langfristig gesehen ist eine Balance aber „*nicht nur nötig, sondern unumgänglich.*" Hilmar Kroat-Reder vertritt die Meinung, dass sich ein Gleichgewicht von selbst einstellt, wenn man sich dem Thema Sustainability bewusst nähert: *„Bei jedem Ding was wir tun fragen: ‚Welche Auswirkungen hat das auf meine Kollegen, meine Umwelt, also das soziale gesellschaftliche Umfeld und auf die Umwelt draußen, auf dem Planeten?' Und dann glaub' ich, trifft man auch wirtschaftlich die beste Entscheidung.*" Florian Pollack betont, wie wichtig es dabei ist, die richtigen Handlungsfelder auszuwählen: *„Ich glaub es geht eher darum die wichtigen Themen anzugehen. Und die schwierigen, heiklen, unangenehmen Themen anzugehen.*"

Streben Unternehmen ein Gleichgewicht an, so ist es Martina Göd zufolge notwendig *„laufend, zumindest jährlich, die für sie relevanten Daten betreffend Ökologie, Ökonomie,*

*Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit und andere eventuelle soziale Kennzahlen ermitteln und bewerten.*"

Sind die Betrachtungsobjekte einmal ausgewählt und die Ziele fixiert, ist es, der Meinung der Autorin zufolge, entscheidend zu fördern, dass die ökonomischen, ökologischen und sozialen Maßnahmen auch tatsächlich ins tägliche Business integriert werden. Dazu müssen sich diese in den Unternehmensrichtlinien, Leitbildern und Managementsystemen wieder finden. Es ist notwendig, dass Sustainability zum Thema für jeden Führungsverantwortlichen im Unternehmen wird. Hilmar Kroat-Reder z.B. berichtet, dass Nachhaltigkeit seit heuer auch in den persönlichen Zielen der OMV-Führungskräfte integriert ist: „*Jeder Manager muss sich Gedanken machen: Was mache ich in diesem Bereich? Welche Maßnahmen setze ich?*" Günter Horniak zufolge, sind es jedoch letztendlich die Mitarbeiter, die das Thema leben und nach außen tragen müssen. Aus diesem Grund rät Martina Göd allen Managern, ihren Mitarbeitern auch Verantwortungsbereiche zu übertragen, die mit Nachhaltigkeit zu tun haben. Bei der Firma Engelbrechtsmüller Rauchfangkehrermeister und Heizungsservice wurden, nach Absprache mit allen Organisationsmitgliedern, den Mitarbeitern Sonderfunktionen zugeteilt. So gibt es z.B. einen Zuständigen für Veranstaltungen des Betriebes oder eine Ansprechperson für Verbesserungswünsche. Weiters wird bei den regelmäßig stattfindenden Mitarbeitergesprächen auch die Zufriedenheit der Organisationsmitglieder mit dem Umwelt und Arbeitnehmerschutz zum Thema gemacht.

Die Integration von Nachhaltigkeit in das tägliche Business bedeutet häufig, dass bestehende Produkte einer Adaption unterzogen werden und sich die Prozesse im Unternehmen ändern. Dabei wird zwar auch daran gearbeitet WAS aus einer ökologischen, ökonomischen und sozialen Sicht im Unternehmen getan wird, viel mehr liegt der Fokus aber vielfach darauf WIE diese Dinge gemacht werden. Michael Sasse betont deshalb, wie wichtig es ist, dass die Organisationsmitglieder verstehen, wie sie in Zukunft an bestimmte Prozesse herangehen sollen. Er rät, dass Mitarbeiter z.B. genaue Anleitungen erhalten, wie nachhaltiger Einkauf auszusehen hat und betont dass es entscheidend ist, dass es kompetente Ansprechpartner im Unternehmen gibt, die den Mitarbeitern weiterhelfen wenn sie die ihren Tätigkeitsbereich betreffenden Anleitungen nicht verstehen.

Die These 6 kann bestätigt werden. Die Unternehmen, für die die befragten Experten arbeiten, definieren Ziele, die sich auf ökonomische, ökologische und soziale Betrachtungsobjekte beziehen. Die Auswahl der Betrachtungsobjekte, Ziele und Maßnahmen kann nach der Branche, den persönlichen Interessen der Geschäftsleitung oder der Konsistenz mit der bestehenden Organisationskultur erfolgen. Häufig fällt die Wahl auch auf

Maßnahmen, welche rasche Erfolge garantieren. In den meisten Fällen wird langfristig eine gute Balance der ökologischen, ökonomischen und sozialen Betrachtungsobjekte, Ziele und Maßnahmen angestrebt, wobei darauf zu achten ist, dass auch den schwierigen und heiklen Themen Beachtung geschenkt wird. Um Nachhaltigkeit mit ihren drei Dimensionen ins tägliche Business zu integrieren, sollte sich das Thema in den Unternehmensrichtlinien, den Leitbildern und Managementsystemen der Organisationen wieder finden, zu den Zielen einer jeden Führungskraft gehören und in den Aufgabenbereich jedes Mitarbeiters einfließen. Dabei sollten kompetente Ansprechpartner definiert werden und mitunter konkrete Handlungsanleitungen zur Verfügung gestellt werden.

# 9 Fallstudien

Im Folgenden wird anhand zweier Fallstudien beschrieben, wie die Nachhaltigkeitsprinzipien in der Praxis in den Geschäftsalltag von Unternehmen eingeführt werden können. Die zwei österreichischen Unternehmen wurden bewusst ausgewählt um die Differenz zwischen diesem Prozess in einem Klein- und einem Großunternehmen herstellen zu können.

## 9.1 Fallstudie 1: Simacek Facility Management Group

Als erstes Fallstudienunternehmen wurde die Simacek Facility Management Group als Beispiel für ein Großunternehmen aus der Dienstleistungsbranche herangezogen.

Die Simacek Facility Management Group ist eine im Jahr 1942 gegründete Dienstleistungsgruppe im österreichischen Familienbesitz. Mit über 6.000 Mitarbeitern in Österreich, Tschechien und der Slowakei und einem Konzernumsatz von 140 Mio. Euro ist sie nach der EU-Definition als Großunternehmen zu klassifizieren. [386] Die Firmenleitung haben Mag. Ursula Simacek-Pirich (die Enkelin des Firmengründers) und Mag. Gerald Maier-Sauerzapf inne.

Die Simacek Facility Management Group bietet folgende Dienstleistungen an: [387]

*1. Unterhaltsreinigung*

Simacek bietet Unternehmen ein komplettes Servicepaket damit diese ihre Nutzungsprozesse so effektiv, effizient und kapitalschonend wie möglich gestalten können. Zum Service zählt die Reinigung von Büro- und Verwaltungsgebäuden, Industrieanlagen, Gastronomiebetrieben, Schulungseinrichtungen, Freizeitzentren, Thermenlandschaften oder Hallenbädern, Kliniken und Seniorenresidenzen.

*2. Klinikhygiene*

Neben der bereits erwähnten Unterhaltsreinigung in Krankenhäusern, Pflegeheimen und Seniorenresidenzen bietet Simacek auch die Bereitstellung von Personal im OP-Bereich sowie bakteriologische Abklatschuntersuchungen an. Außerdem leitet SIMACEK Küchenbetriebe in Krankenhäusern und organisiert Speisenverteilung, interne Transportdienste und die komplette Geschirrreinigung.

[386] vgl. Simacek 2010, o.S.
[387] vgl. Simacek 2010a, S. 9-11

*3. Hotelservice*

Das Hotelservice von Simacek beinhaltet neben Zimmerreinigungen die Bereitstellung von Stubenmädchen und Küchenhilfskräften, sowie die Reinigung von öffentlichen Flächen und die Erstellung von Outsourcing-Konzepten.

*4. Verpflegung & Catering*

Simaceks Verpflegung und Catering wird in Großbetrieben, Krankenhäusern, Seniorenresidenzen, Kindergärten und Schulen in Anspruch genommen. Bei der Verpflegung achtet Simacek auf die Verwendung von Lebensmitteln regionaler Produzenten. Die Hygiene wird durch Simaceks Lebensmittelmanagement nach HACCP-System gewährleistet.

*5. Hauswartsservice*

Simaceks Hauswartservice beinhaltet Stiegenhaus- und Fensterreinigung, regelmäßige Säuberung und Kontrolle der Beleuchtungskörper, sowie die Meldung und Reparatur kleiner Schäden. Darüber hinaus kümmern sich Simaceks Mitarbeiter um das „Schwarze Brett", die Gartenbetreuung, die Schädlingsbekämpfung und die Taubenabwehr. Zum Hauswartsservice der Firma Simacek zählt auch ein 24-Stunden-Bereitschaftsdienst.

*6. Sonderreinigung*

Bei der Reinigung von Büroräumen und deren Inventar, sowie Fenster- und Fassadenreinigungen gibt es Materialen, welche besonderer Reinigungsmethoden bedürfen. Hierfür können Simaceks Sonderreinigungsteams in Anspruch genommen werden.

*7. Verkehrsmittelreinigung*

Simacek führt für öffentliche und private Auftraggeber die Reinigung von Zügen, Autobussen, Straßenbahnen usw. durch. Diese beinhaltet die Innen- und Außenreinigung, die Müllentsorgung, Fensterreinigung und die Spezialreinigung der Stoffbezüge der Sitze.

*8. Schädlingsbekämpfung*

Die Simacek - Schädlingsbekämpfung setzt sich zusammen aus einer Bekämpfung der Schaben, Wanzen, Wespen, Ameisen, Mäusen, Ratten etc. und einer Beratung der Kunden durch Spezialisten. Für Lebensmittel verarbeitende Betriebe wird ein Hygieneplan nach HACCP erstellt.

*9. Taubenabwehr*

Die Taubenabwehrkonzepte der Firma Simacek reichen von Vernetzung über Stromsysteme bis hin zu Stacheln oder Paste. Dabei wird großen Wert auf die Beachtung von Sicherheits- und Tierschutzrichtlinien gelegt.

*10. Sicherheit & Bewachung*

Die Bewachungsdienstleistungen beinhalten Portierdienst, Werkschutz, Veranstaltungs-security, Rezeptionsdienst, Baustellenüberwachung, Bankensicherheit, Revierstreifendienst, Brandwache, Objektschutz, Werttransportbegleitung, Alarmeinsatz und Sonderdienste.

*11. Personalbereitstellung*

Simacek bietet weiters Personalsuche, -auswahl und Mitarbeiter-Administration an.

*12. Wäscheservice*

Bei der von Simacek angebotenen Haushaltswäsche, der Wäsche von Privat- und Berufskleidung, Werkstattkleidung, Putzlappen, Hotel- und Gaststättenwäsche, Krankenhauswäsche usw. wird auf die Verwendung von umweltverträglich und ökologisch unbedenklichen Reinigungsmitteln und Verfahren geachtet.

*13. Abfallentsorgung*

Die Abfallentsorgung der Firma Simacek beinhaltet auch das Erstellen eines Abfallwirtschafts- und Entsorgungskonzepts. Das Unternehmen verfügt im Bereich Umweltschutz über eine ISO 14001 und eine EMAS-Zertifizierung.

*14. Mailservice*

Das Mailservice der Firma beinhaltet die Abholung, Sortierung, Verteilung, Frankierung und Versendung von Post, die elektronische Archivierung, den virtuellen Versand, sowie Kopier- und Druckerservices.

Als erste Interviewpartnerin zum Thema „Einführung von Nachhaltigkeit bei der Simacek Facility Management Group" stand die Leiterin „CSR & Marketing Communication Management" *Fr. Ina Pfneiszl* zur Verfügung. Weiters wurde ein Gespräch mit *Peter Fitz*, Simaceks IT-Leiter geführt, welcher sich im Unternehmen aktiv mit dem Qualitätsmanagement und den internen Audits auseinander setzt. Durch seine 22jährige Karriere im Unternehmen kennt er dieses sehr genau und hat erste Ansätze des Betriebes in Richtung nachhaltige Entwicklung miterlebt und mitgetragen.

### 9.1.1 Der Change Prozess der Simacek Facility Management Group in Richtung Nachhaltigkeit

Die Geschichte von Nachhaltigkeit bei der Firma Simacek reicht schon viele Jahre zurück. Der respektvolle Umgang mit allen Mitarbeitern, ist ein Gedanke, der das Unternehmen ausmacht. Um Simacek noch stärker in Richtung nachhaltige Entwicklung auszurichten, wurde Ina Pfneiszl als CSR-Leiterin bei Simacek eingestellt und ein CSR Team im Unternehmen gegründet, in dem folgende Personen arbeiten:

- CSR-Leiterin Ina Pfneiszl
- Geschäftsführerin Mag. Ursula Simacek-Pirich
- Ein Mitarbeiter der Personalabteilung
- Ein Student des Studienganges Facility Management, der den Blick für die Jugend repräsentieren soll
- Audit-Verantwortlicher Peter Fitz
- Ein Verantwortlicher für Prozessmanagement und Experte des Managementsystems

Seit Anfang 2010 ist nachhaltiges Wirtschaften bei Simacek nicht mehr nur unstrukturiert, sondern in der Form einer CSR-Strategie vorhanden. Diese Strategie baut auf dem schon seit längerem bestehenden Qualitäts-, Prozess- und Umweltmanagement auf, führt zu einer erneuten Betrachtung dieser Managementsysteme und erweitert sie um etliche Elemente. Die Beschäftigung mit der nachhaltigen Entwicklung des Unternehmens hat zu einer Analyse sämtlicher Prozesse geführt, wodurch Synergien erkannt wurden und Prozesse vereinfacht werden konnten.

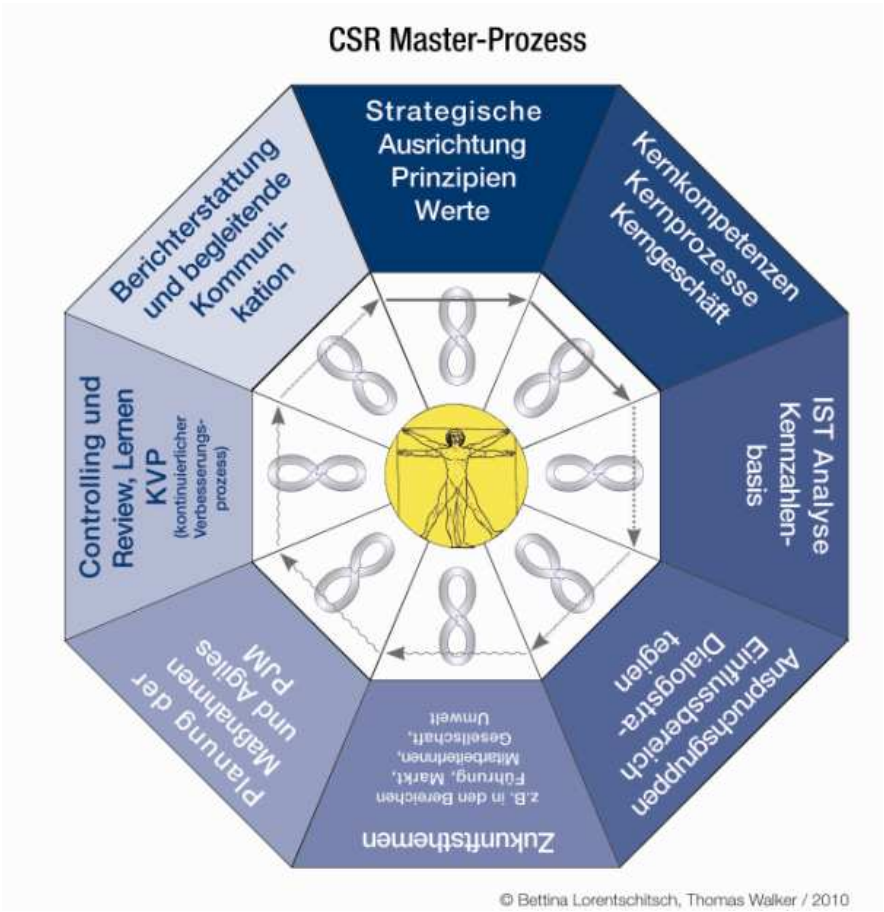
Das nachhaltige Gedankengut und Leitbild gilt für den gesamten Konzern. Die ersten abgeleiteten Maßnahmen sind derzeit für den Wiener Standort definiert und betreffen damit rund 1.500 Mitarbeiter.

Bei der Veränderung von Simacek in Richtung nachhaltige Entwicklung geht es um eine Neugestaltung der Organisation, eine Stärkung der Kernkompetenzen und eine strategische

und kulturelle Neuentwicklung. Das Unternehmen durchleuchtet und bearbeitet dabei all seine Prozesse und strebt an, das Bild, welches es nach außen vertritt, maßgeblich zu verändern.

Die Firma Simacek erarbeitete sich ihre CSR-Strategie und die dazugehörigen Prozesse basierend auf dem so genannten LOWA-Modell von Bettina Lorentschitsch und Thomas Walker. Bettina Lorentschitsch ist Bundessprecherin der CSR Experts Group Österreich. Thomas Walker, der auch für ein Experteninterview zur Theseninterpretation zur Verfügung stand, wurde bereits in Kapitel 8 näher vorgestellt.

Abbildung 31: CSR Master-Prozess


CSR Master-Prozess
Strategische Ausrichtung Prinzipien Werte
Kernkompetenzen Kernprozesse Kerngeschäft
IST Analyse Kennzahlen-basis
Ansprunchsgruppen Einflussbereich Dialogstra-tegien
Zukunftsthemen
z.B. in den Bereichen Führung, Markt, Mitarbeiterinnen, Gesellschaft, Umwelt
Planung der Maßnahmen und Agiles p.JM
Controlling und Review, Lernen KVP (kontinuierlicher Verbesserungs-prozess)
Berichterstattung und begleitende Kommuni-kation
© Bettina Lorentschitsch, Thomas Walker / 2010

Quelle: Lorentschitsch/Walker 2010[388]

Beim Change Prozess selbst wurde in folgenden Schritten vorgegangen:

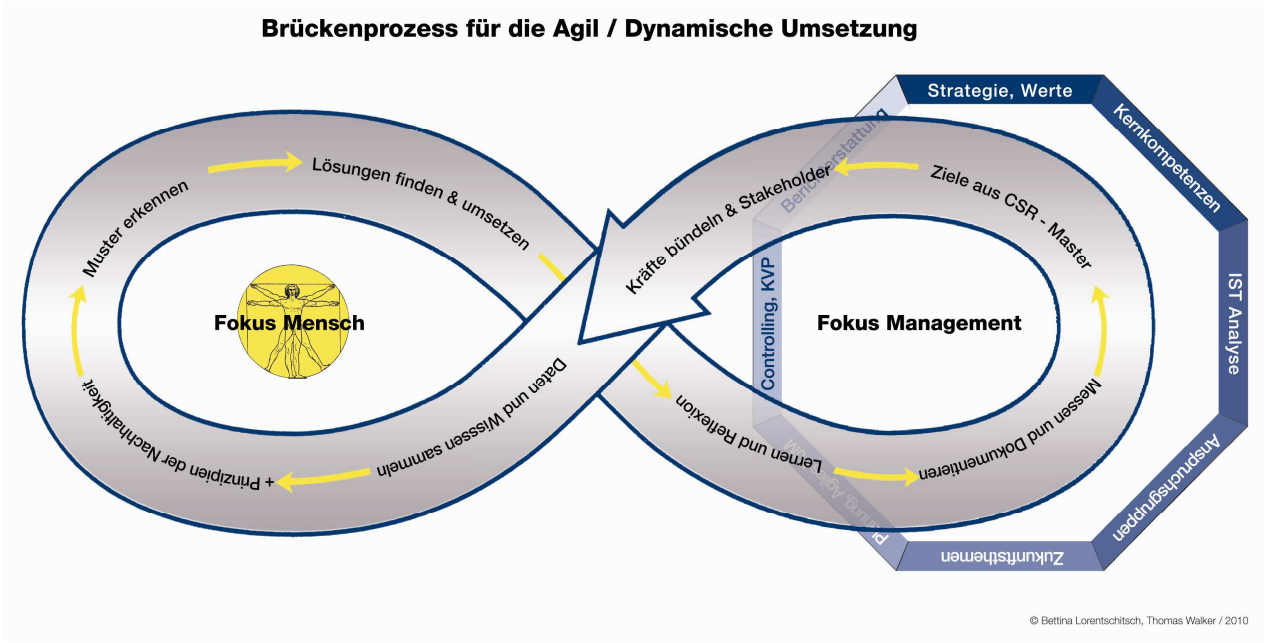
1. Ist Analyse
2. Planung
3. Eingliederung der Strategie in sämtliche Prozesse
4. Kontrolle, Adjustierung und Reporting

[388] Quelle findet sich nicht im Literaturverzeichnis, da die Graphiken der Diplomandin per e-mail zur Verfügung gestellt wurden

Zur Durchführung der *Ist-Analyse* wurden Arbeitsgruppen mit Teilen der Mitarbeiter gebildet. Diese erarbeiteten besonders Verbesserungspotenziale in ökonomischer und sozialer Hinsicht, da das Unternehmen im Bereich ökologischer Nachhaltigkeit schon sehr weit fortgeschritten war.

Entsprechend dem LOWA-Modell wurde bei den Werten begonnen. Die Planungsphase folgte erst nach einer gründlichen Identifikation der Stakeholder. Es stellte sich heraus, dass die Erarbeitung eines Leitbildes notwendig war. Auf Basis der Zieldefinitionen wurden in der taktischen Planungsphase einzelne Projekte abgeleitet. Diese Planungsphase darf jedoch, entsprechend dem LOWA Modell, nicht als etwas Starres betrachtet werden. Vielmehr wird eine agile Planung angestrebt, bei der einmal die (grobe) Richtung vorgegeben wird und sich erst im ständigen Dialog mit den Stakeholdern die kleinen Schritte in Richtung Umsetzung ergeben. Thomas Walker betont: „*Wir brauchen auf der einen Seite einen Managementansatz, der einen Ordnungsrahmen gibt, auf der anderen Seite müssen wir die Menschen mit einer Brücke einbinden.*"

Abbildung 32: Brückenprozess für die Agil/Dynamische Umsetzung

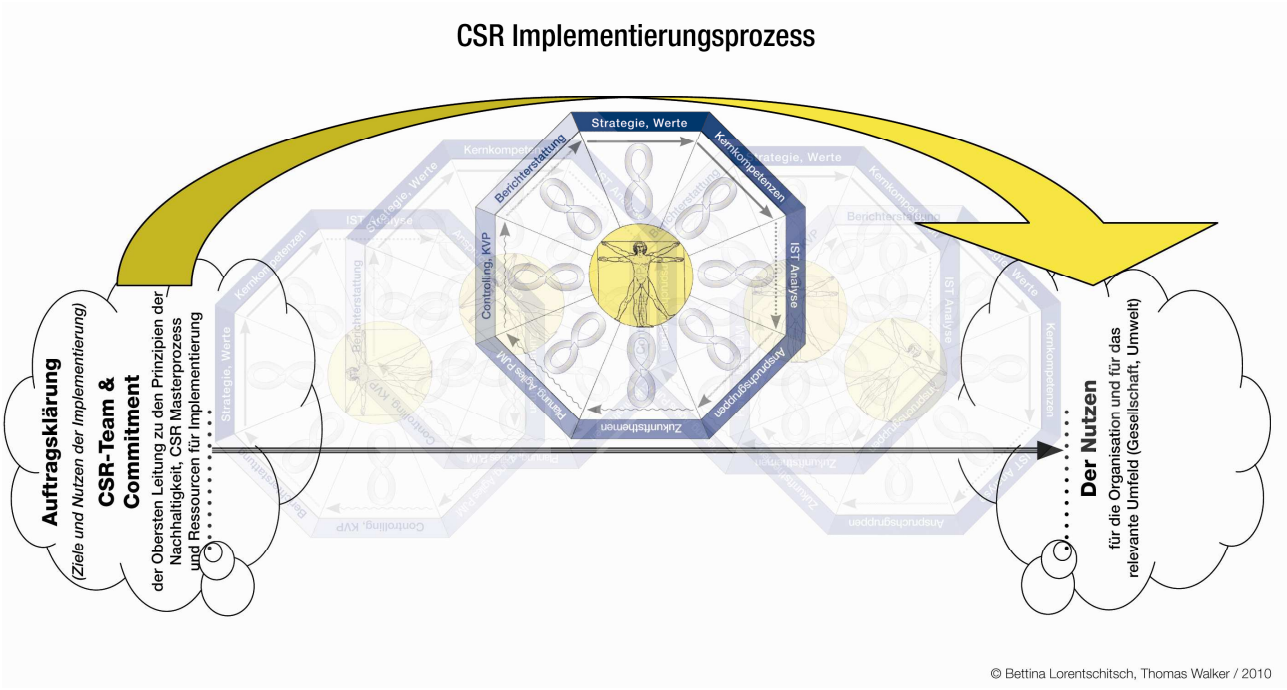



Quelle: Lorentschitsch/Walker 2010[389]

[389] Quelle findet sich nicht im Literaturverzeichnis, da die Graphiken der Diplomandin per e-mail zur Verfügung gestellt wurden

Derzeit befindet sich das Unternehmen bei der Eingliederung der Strategie in sämtliche Prozesse des Unternehmens. Einzelne Projekte werden bereits nachjustiert.

Abbildung 33: CSR Implementierungsprozess




Quelle: Lorentschitsch/Walker 2010[390]

Das Unternehmen plant im Frühjahr den nächsten Schritt seines Change-Prozesses zu erreichen. Ein wichtiger Meilenstein wird, die für März geplante, Veröffentlichung des ersten Simacek-Nachhaltigkeitsberichtes sein. Dieser soll mit der bereits bestehenden Umwelterklärung verschmelzen.

### 9.1.2 Das Management des Change Prozesses bei der Simacek Facility Management Group

Die Einführung von Nachhaltigkeitsprinzipien wird bei Simacek als Programm gemanaged. Damit wird die nachhaltige Entwicklung des Unternehmens laufend überprüft und ein Überblick über die Nachhaltigkeits-Projekte gewährleistet. Als großen Vorteil des Programmmanagements nennen die Experten die Ressourcenplanung. So können finanzielle wie auch personelle und materielle Ressourcen gut geplant und etwaige Engpässe und Synergien rechtzeitig erkannt werden.

Als Programmauftraggeber fungieren die Geschäftsführer Mag. Ursula Simacek-Pirich und Mag. Gerald Maier-Sauerzapf. Die Programmleitung hat Fr. Ina Pfneiszl inne. Die

Projektleitung für die einzelnen Projekte übernehmen unterschiedliche Führungskräfte des mittleren Managements.

Neben den Zielen, die in den Projekten verfolgt werden, gibt es übergeordnete Programmziele:

- CSR Situation vor der Implementierung der Projekte untersucht
- Gemeinsame CSR-Ziele erarbeitet
- CSR-Strategie entwickelt
- Qualität der Leistungen und Zufriedenheit der Mitarbeiter und Kunden durch Integration von CSR-Prinzipien in Prozesse verbessert
- Nachhaltigkeitsbericht erstellt

Das Programm startete Anfang 2010. Die letzten Projekte sollen planmäßig im 2.Quartal 2011 abgeschlossen sein.

Im Folgenden werden einige Projekte des Programms näher vorgestellt: [391]

Leitbilderstellung und Veröffentlichung

Das CSR Leitbild transportiert die Unternehmenswerte und die Haltung puncto Ethik und Ethnie im gesamten Wirkungskreis der Company. Ziel des im April 2010 intern abgeschlossenen Projekts war neben der Erstellung des Leitbildes auch dessen Verbreitung. Dabei wurde das Leitbild nicht nur auf der Homepage des Unternehmens hochgeladen, sondern auch in alle Darstellungs- und Präsentationsunterlagen von Simacek integriert.

Rollout EMAS auf weiteren Standorten

Zu einem wichtigen CSR-Ziel der Firma Simacek zählt auch, ihre Umweltverantwortung noch weiter auszubauen. Das andiskutierte Projekt könnte unter anderem dazu dienen, dass mittels Audits noch weiteren Standorten der Firma eine EMAS-Zertifizierung verliehen wird. Ob dieses Projekt tatsächlich gestartet wird, muss erst unternehmensintern geklärt werden.

[390] Quelle findet sich nicht im Literaturverzeichnis, da die Graphiken der Diplomandin per e-mail zur Verfügung gestellt wurden
[391] Die vorgestellten Projekte stellen nur einen Teil von Simaceks Programm dar. Einige können im Zuge dieser Arbeit leider nicht näher präsentiert werden, da Simacek hier eine Einreichung bei Trigos plant.

Sprachenprojekt/Förderung des Sprachenhauses Habibi

Mehr als 80 Prozent von Simaceks Mitarbeitern sind Menschen mit Migrationshintergrund. Simacek vertritt die Meinung, dass der Schlüssel zur Integration dieser Mitarbeiter die deutsche Sprache darstellt. Aus diesem Grund übernimmt Simacek die Kosten für deren Sprachkurse. Ziel ist es, neben einer Verbesserung der Deutschkenntnisse der Teilnehmer, auch deren Arbeitsplatzsicherheit und Karrierechancen zu erhöhen, sowie sprachlichen Missverständnissen entgegenzuwirken. Simacek erhofft sich weiters das Ansehen und die soziale Prestiges der Mitarbeiter mit Migrationshintergrund zu steigern. Dabei verfolgt Simacek keine rein unternehmensinternen Ziele, sondern unterstützt die Initiative des österreichischen Staates zur besseren Integration von Menschen mit Migrationshintergrund.
Der erste Durchgang der Sprachkurse wurde dieses Jahr gestartet. An dem als Drei-Jahres-Programm ausgelegten Paket nehmen derzeit etwa 60 Personen teil. Das Endziel ist, dass jenes Drittel der Belegschaft, das noch Defizite in der deutschen Sprache aufweist, Deutsch in drei Jahren in vielen Situationen des täglichen Lebens und auch im vertrauten beruflichen Umfeld einsetzen kann (Sprachniveau B1 nach der internationalen Skala des Europarates).
Durch die Umsetzung des Sprachenprojekts wird auch das Sprachenhaus Habibi gefördert. Dieses ist ein sich selbst finanzierender und auf Integration ausgerichteter Verein mit langjähriger Erfahrung im Umgang mit Menschen unterschiedlichster Kulturen. Durch die Beschäftigung zweier Habibi-Sprachenlehrer an vier Simacek-Standorten wird das Integrationsprojekt „Habibi Haus" unterstützt.

Jugendprojekt Diversity

Das Jugendprojekt Diversity dient dazu, in der gesamten Branche das Ansehen und das Selbstwertgefühl der Lehrlinge zu heben und dem Beruf des Denkmal-, Fassaden- und Gebäudereinigers ein Idealbild zu geben.
Simacek hat es sich zum Ziel gemacht, Lehrlinge stärker in verschiedenste Prozesse des Unternehmens zu integrieren. Während der Lehrlingsausbildung vermitteln Simacek-Fachexperten vielfältiges Wissen, das über das in der Berufsschule vermittelte hinausgeht. So profitieren Simacek-Lehrlinge z.B. vom Know-How der Kommunikationstechnik- oder der Betriebsmanagement-Experten. Für diese Maßnahmen hat Simacek eigene Ausbildungspläne entwickelt und prüft regelmäßig was die Lehrlinge dazugelernt haben. Durch die Erweitung des Ausbildungsspektrums versucht Simacek höher qualifiziertes Personal auszubilden, das nach dem Lehrabschluss gerne seine berufliche Karriere in der Firma fortsetzt.

B2B Diversity Day & Night

Simacek plant ein Wirtschaftsnetzwerkprojekt zum Thema CSR mit dem Fokus Diversity, bei dem Best Practice Beispiele aus Industrie, Handel und Dienstleistungen aufgezeigt und einem bereiten Wirtschaftspublikum zugänglich gemacht werden.
Dieses Stakeholder-Projekt, wird unter Punkt 9.1.5 näher vorgestellt.

Alle Projekte des Programms haben sowohl ökologische, ökonomische und soziale Ziele, deren Erreichung in regelmäßigen Abständen evaluiert wird. Diese Überprüfungen fließen jedes Quartal in das Management-Review ein. In den Verantwortungsbereich der einzelnen Projektmanager fällt auch die Identifikation von Förderungsmöglichkeiten für das eigene Projekt.

### 9.1.3 Die Simacek Facility Management Group als Großunternehmen: Spezifika des Einführungsprozesses

Bei der Befragung der Nachhaltigkeitsexperten der Firma Simacek betonten diese, dass bei der Einführung von nachhaltigen Prozessen in Großunternehmen die Unterstützung der Unternehmensspitze eine zentrale Rolle spielt. Die Miteigentümerin, Geschäftsführerin und Enkelin des Unternehmensgründers Fr. Mag. Ursula Simacek-Pirich, die im Unternehmen hoch geschätzt wird, steht 100 Prozent hinter der Simacek-Nachhaltigkeitsstrategie und artikuliert dies auch in sämtlichen Quartalssitzungen, Meetings, in der Mitarbeiterzeitung und bei der Pressearbeit. Durch ihren Einsatz ist es für alle Simacek-Mitarbeiter sichtbar, dass sie die Idee unterstützt und selbst lebt. Dies mag auch dazu beigetragen haben, dass Simacek, trotz der beachtlichen Unternehmensgröße, bei der Umsetzung der Maßnahmen sehr rasch vorankam.
Simacek zeichnet sich dadurch aus, dass nachhaltige Entwicklung im Unternehmen kontinuierlich entstanden ist und nicht von der Geschäftsleitung von einem Tag auf den anderen verordnet wurde. Der CSR-Strategie gingen intensive Beschäftigungen mit den unternehmensinternen Prozessen, der Qualität der Leistung und dem Umweltmanagement voraus, welche Teil des integrierten Managementsystems sind. Es wird als entscheidender Vorteil erachtet, dass das Unternehmen über langjährige Expertise in Bereichen wie z.B. Abfallwirtschaft, Risk Management, Prozessmanagement und Stakeholdermanagement verfügt, auf welche bei der Integration von Nachhaltigkeitsprinzipien in den Geschäftsalltag zurückgegriffen wurde. Dass die CSR Strategie auf der Expertise verschiedenster Bereiche aufbaut, zeigt sich auch an der Finanzierung der Maßnahmen. Das CSR Budget setzt sich aus

Teilen der Budgets verschiedenster Bereiche zusammen. So fließen z.B. Mittel aus dem Marketingbudget, dem Schulungsbudget etc. ein.
Als Großunternehmen kommt die die Simacek Facility Management Group mit permanenten Forderungen unterschiedlichster Stakeholder in Kontakt, die sie seit jeher dazu bringen, ihre Prozesse zu überprüfen und kontinuierlich weiterzuentwickeln. Damit die Mitarbeiter vor Ort Verantwortung für ihr Tun übernehmen, werden z.B. jährlich Selbstbeurteilungen durchgeführt, bei der die Mitarbeiter dazu aufgefordert werden, das betreute Objekt mit den Augen des Kunden zu betrachten und Verbesserungspotenzial zu identifizieren.
Weiters wird Simacek mit kundenseitigen Anforderungen konfrontiert gewisse Standards und Dokumentationen zu erfüllen um als Auftragnehmer und Geschäftspartner ausgewählt zu werden bzw. bestehende Geschäftsbeziehungen aufrecht zu erhalten. Dies ist unter anderem ein Grund für die zahlreichen Zertifikate über die das Unternehmen verfügt. Den hohen Anforderungen müssen auch Simaceks Lieferanten und Partner gerecht werden. So wird z.B. eine Zusammenarbeit mit Firmen strikt abgelehnt, welche Praktiken aufweisen, die eine Missachtung einer Nachhaltigkeitspolitik beinhalten würden.
Um eine Transparenz nach innen und außen zu gewährleisten verfügt Simacek über ein integriertes Managementsystem, dessen Grundlage die folgenden internationalen Regelwerke bilden:

- ISO 9001:2008
- OHSAS 18001:2007
- ISO 14001:2004
- EMAS-VO II (für die SIMACEK Facility Management Group GmbH)

Um bei der Einführung nachhaltiger Geschäftsprozesse sicherzustellen, dass alle Mitarbeiter erreicht werden, wurden unternehmensinterne Multiplikatoren geschaffen. Ein Leitteam wurde gebildet, dessen Aufgabe es war, im Rahmen von diversen Aktivitäten die Nachhaltigkeitsstrategie weiterzugeben, Feedback dazu einzuholen und rückzumelden. Bei der Auswahl der Arbeitsgruppen, die aktiv an der Analysephase beteiligt waren, wurde explizit darauf geachtet, einen guten Querschnitt auszuwählen um vielfältige Ergebnisse zu erzielen. Simaceks Nachhaltigkeitsexperten betonen, dass bei einer guten Organisation und Strukturierung des Prozesses der Einführung, die hohe Mitarbeiteranzahl im Großunternehmen beim Change Prozess kein Hindernis darstellt, solange die Geschäftsleitung klar die Veränderung unterstützt.

### 9.1.4 Externe Unterstützung der Simacek Facility Management Group bei der Einführung von Nachhaltigkeit

Die Simacek Facility Management Group eignete sich das notwendige Wissen zur Integration von Nachhaltigkeitsprinzipien an, indem man Fr. Pfneiszl als CSR Leiterin einstellte und ein eigenes CSR Team aufbaute. Das Know-How der Teammitglieder wurde dazu genutzt die Nachhaltigkeitsstrategie zu entwickeln. Im Anschluss an diese Entwicklung ließ sich die Firma Simacek von akkreditierten Unternehmensberatern der „Expertsgroup CSR Consultants" bei der Implementierung der Nachhaltigkeitsstrategie unterstützen. Die Entscheidung für diesen Anbieter fiel aufgrund von Empfehlungen der unternehmensinternen Nachhaltigkeitsexperten.

Um mehr Wissen im Bereich Mitarbeiter-Gesundheitsschutz zu erwerben wurde eine Studie zu diesem Thema finanziert und Fachexperten hinzugezogen. Durch die Zusammenarbeit mit der AUVA wurde gezielt daran gearbeitet, Arbeitsunfälle bei Simacek zu vermeiden.

Weiters arbeitet die Firma Simacek bei der kontinuierlichen Fortbildung ihrer Mitarbeiter mit unterschiedlichsten Kursanbietern zusammen, welche bewusst ausgewählt und damit ebenfalls gefördert werden.

Hilfreich war auch die Zusammenarbeit mit Auditoren der Qualityaustria im Zuge der Überwachungsaudits. Um sich auf den Nachhaltigkeitsbericht und dessen Anforderungen gezielt vorbereiten zu können, wurden die Auditoren gebeten sich Bereiche anzusehen, die über die bestehenden Audits hinausgingen. Hier waren besonders die Hinweise einer Auditorin hilfreich, deren Spezialgebiet Nachhaltigkeitsberichte darstellen.

### 9.1.5 Einbindung der Stakeholder der Simacek Facility Management Group bei der Einführung von Nachhaltigkeit

Zu den Stakeholdern der Firma Simacek zählen unter anderem ihre Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten, Geschäftspartner, Marktbegleiter, die Gesellschaft, der Staat und die Medien. Simacek kommuniziert mit all diesen Anspruchgruppen über die Einführung ihrer Nachhaltigkeitsprinzipien, jeweils über verschiedenste Kanäle.

Informationen zum CSR Leitbild finden sich z.B. auf der Homepage des Unternehmens. Weiters werden ausgewählte Stakeholder via Direct Mailings und Mitarbeiter mittels der Mitarbeiterzeitung über wesentliche Veränderungen und Fortschritte in Richtung nachhaltiger Entwicklung informiert.

Der Betriebsrat stellt den Führungskräften in seiner, einmal jährlich erscheinenden, Broschüre etliche Seiten zur Verfügung, damit den Mitarbeitern über CSR-Maßnahmen, Kursangebote oder Ähnliches berichtet werden kann.

Simaceks Mitarbeiter, welche ihre Arbeit in unterschiedlichsten Objekten und teilweise relativ weit entfernt von der Unternehmenszentrale verrichten, werden, je nachdem wie viele Mitarbeiter beim entsprechenden Objekt arbeiten, von Standortobjektmanagern oder so genannten fliegenden Objektmanagern betreut. Fliegende Objektmanager betreuen Mitarbeiter an Standorten, an denen nur wenige Angestellte beschäftigt sind. Sie besuchen die Objekte in regelmäßigen Abständen und stellen sicher, dass alle relevanten Informationen von der Unternehmenszentrale zu den Standorten gelangen und vice versa. Ab einer Mitarbeiteranzahl von 10 bis 20 Angestellten pro Objekt, gibt es zumeist bereits einen Vorarbeiter, welcher als vorrangiger Ansprechpartner des fliegenden Objektmanagers agiert. Standortobjektmanager sind an Objekten tätig, deren Mitarbeiteranzahl 20 übersteigt. Da die wenigsten Mitarbeiter vor Ort Zugang zum Internet besitzen, kommunizieren die Objektmanager auch zentrale Infos aus den regelmäßig erscheinenden Newsletters. Simaceks Objektmanager stellen eine entscheidende Schnittstelle zwischen den Führungskräften des Unternehmens und den Mitarbeitern dar. Dementsprechend bedeutsam ist auch ihre Rolle bei der Kommunikation über die nachhaltige Entwicklung des Unternehmens. Die Aufgabe der Objektmanager ist es, den Mitarbeitern vor Ort die CSR-Strategie näher zu bringen. Aus diesem Grund wurden die Objektmanager schon sehr zeitig in den Prozess einbezogen.

Häufig berichten auch die Medien über den fortschrittlichen Umgang der Simacek Facility Management Group mit ihren Mitarbeitern. So nehmen die Geschäftsführer von Zeit zu Zeit an im Fernsehen übertragenen Expertenrunden teil oder berichten in den Print-Medien über die Karriereleiter bei Simacek, wo z.B. ehemalige Reinigungskräfte heute als Objektmanager arbeiten.

Das Thema Nachhaltigkeit wird auch im direkten Kundenkontakt kommuniziert. Auch hier spielt das Engagement der Objektmanager häufig eine zentrale Rolle, da Simacek bei der Ausführung etlicher Sustainability-Maßnahmen auf die gute Zusammenarbeit mit den Kunden angewiesen ist. So werden beispielsweise Deutsch-Sprachkurse eher in Anspruch genommen, wenn diese gleich nach der Arbeit und direkt am Arbeitsplatz (dem Objekt des Kunden) stattfinden. Hierzu ist es notwendig, dass der Kunde Simacek geeignete Räumlichkeiten für die Schulungstätigkeit vor Ort zur Verfügung stellt.

Über die Einführung von Nachhaltigkeitsprinzipien in den Geschäftsalltag wird auch im Zuge organisierter Stakeholderdialoge diskutiert. Der nächste große Stakeholderdialog findet im Juni 2011 zum Thema *Diversity Management* statt und wird in der Form einer Best Practice Berichterstattung abgehalten. Dabei bekommen neben der Firma Simacek 21 Kunden, Partner und Lieferanten von Simacek die Möglichkeit über ihre erfolgreichsten Diversity-

Projekte vor einem großen Wirtschaftspublikum zu berichten. Die Teilnehmerzahl bei der Veranstaltung wird rund 300 bis maximal 400 Personen betragen. Geladen sind unter anderem Executives aus Wirtschaft, Politik und Kultur, sowie Interessensvertretungen und Wirtschaftslobbyisten. Nach diesem so genannten *B2B Diversity Day 2011* folgt die *Diversity Night 2011*, eine Gala Nacht mit Kunst- und Kultur Highlights, die reichlich Möglichkeiten zum Kennen lernen und Erfahrungsaustausch bieten soll. Der Reinerlös vom *B2B Diversity Day* und der *Diversity Night* sollen ein bis zwei Vereinsprojekten zum Thema Wirtschaft & Diversity zufließen.

Die 22 Best Practice Beispiele werden in einem Booklet zusammengefasst, das in einer Auflagenzahl von 10.000 Stück vorhanden sein wird. Die Schirmherrschaft dafür übernimmt die Wirtschaftskammer Wien und der Wirtschaftsbund. Weitere Inhalte der Booklets werden wichtige Links & Adressen sowie Literaturhinweise sein.

### 9.1.6 Ganzheitlicher Nachhaltigkeitsansatz der Simacek Facility Management Group

Im Rahmen ihrer CSR Aktivitäten beschäftigt sich die Simacek Facility Management Group mit den ökonomischen, ökologischen und sozialen Auswirkungen ihres Handelns:

*„Wir leisten damit den freiwilligen Beitrag in der Wirtschaft zu einer nachhaltigen Entwicklung, die über die gesetzlichen Forderungen (Compliance) hinausgeht. CSR steht für verantwortliches unternehmerisches Handeln in der eigentlichen Geschäftstätigkeit (Markt), über ökologisch relevante Aspekte (Umwelt) bis hin zu den Beziehungen mit Mitarbeitern (Arbeitsplatz) und dem Austausch mit den relevanten Anspruchs- bzw. Interessengruppen (Stakeholdern).*"

Im Zuge der Implementierung der Nachhaltigkeitsstrategie werden folgende, aus der Umwelterklärung abgeleitete, ökologische Ziele verfolgt:

- Sparen von Energie
- Vermeidung von Emissionen
- Sparsame Verwendung umweltschonender Betriebsmittel
- Reduktion von Abfall

Als größter Fortschritt im Bereich ökologische Nachhaltigkeit wird die freiwillige Ermittlung des ökologischen Fußabdruckes betrachtet, dessen Überprüfbarkeit durch unabhängige Gutachter gewährleistet wird. Die Simacek Facility Management Group fühlt sich dem Umweltschutzgedanken schon lange verpflichtet, weshalb die ökologischen Maßnahmen bei Simacek stark ausgeprägt sind. Seit der Beschäftigung mit nachhaltiger Entwicklung wird

versucht, eine gute Balance herzustellen und sich mit ökonomischen, ökologischen und sozialen Zielen auseinanderzusetzen.

Dabei wird die Meinung vertreten, dass sich die Beschäftigung mit Nachhaltigkeit positiv auf den finanziellen Geschäftserfolg auswirkt denn: Zufriedene Mitarbeiter und Kunden in einer sauberen Umwelt garantieren langfristige Stabilität und wachsende Wertschöpfung. Die guten Stakeholderbeziehungen werden als einer der bedeutsamsten Gründe dafür erachtet, dass das Unternehmen am Markt so erfolgreich ist.
Ökonomische Ziele des Unternehmens sind z.B.:

- Sicherung der Wachstumsraten durch Erweiterung der Dienstleistungspalette und große Kundenstreuung
- Sicherstellung langfristiger Stabilität
- Sicherung der Unabhängigkeit von Großkunden
- Fortschreitende Expansion im Ausland

Um den Marktanforderungen gerecht zu werden, wird kontinuierliches Lernen aktiv gefördert und das Unternehmen bedient sich eines passenden Prozessmodells. Um Risiken frühzeitig zu erkennen und ihnen entgegen wirken zu können, verfügt Simacek über ein institutionalisiertes Risikomanagement, das einen Teil des integrierten Managementsystems darstellt.

Trotz der beachtlichen Unternehmensgröße ist der Firma Simacek der verantwortungsbewusste und vertraute Umgang mit den Mitarbeitern, Kunden und Partnern geblieben, welcher für Unternehmen seit jeher typisch ist. Dabei verfolgt Simacek u.a. folgende soziale Ziele:

- Chancengleichheit und Gleichbehandlung
- Frauenförderung
- Mitarbeitergesundheitsschutz und –vorsorge
- Integrationsförderung
- Weiterbildung und Imagepflege des Berufsstandes
- Mitarbeiterbindung

Die derzeitigen Schwerpunkte der Firma Simacek im Bereich soziale Nachhaltigkeit liegen auf Integrations- und Migrationsprojekten. Als größter Fortschritt im sozialen Bereich wird die hohe Teilnehmerzahl bei den Deutschkursen gewertet.
Die Aktivitäten im Bereich soziale Nachhaltigkeit sind jedoch nicht nur interne Maßnahmen, sondern haben auch Außenwirkung. Bei der Integration nachhaltiger Entwicklung im

Kerngeschäft werden z.B. auch bewusst bestimmte Vereine oder NPOs gefördert, in dem ihnen vergünstigte oder sogar kostenfreie Reinigung angeboten wird oder Einkaufsvorteile der Firma Simacek direkt an diese Kunden weitergegeben werden.

## 9.2 Fallstudie 2: Roland Gareis Consulting (RGC)

Als zweites Fallstudienunternehmen wurde die Roland Gareis Consulting herangezogen. Mit knapp 20 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von rund 1,4 Millionen EUR ist die RGC nach der EU-Definition ein in der Dienstleistungsbranche tätiges Kleinstunternehmen.

Die ROLAND GAREIS CONSULTING (RGC) wurde 1983 von Univ.Prof.Dkfm.Dr. Roland Gareis gegründet und hat ihre Firmensitze in Wien und Bukarest. [392] Neben Roland Gareis, der als geschäftsführender Gesellschafter im Unternehmen tätig ist, hat das Unternehmen noch fünf weitere Gesellschafter, die allesamt als Consultants für die RGC arbeiten. [393] Insgesamt bieten 15 Mitarbeiter der RGC Trainings, Consulting und Coaching an.[394]

Das Consulting-Angebot der RGC umfasst: [395]

- Projekt- und Programm-Auditing
- Projekt- und Programm-Consulting
- Consulting von EU-Projekten
- Consulting projektorientierter Unternehmen
- Prozessmanagement-Consulting
- Changemanagement-Consulting
- Management auf Zeit
- Management-Assistenz
- Kurzintervention in Projekte

Das Coaching-Angebot der RGC beinhaltet: [396]

- Coaching von ProjektmanagerInnen und Projektteams
- Coaching von ProjektauftraggeberInnen
- Coaching von Project Portfolio Groups
- Coaching von ProzessmanagerInnen und Prozessteams

[392] vgl. RGC 2010, S. 2
[393] vgl. RGC 2010a, o.S.
[394] vgl. Gareis 2010a, S. 4
[395] vgl. RGC 2010b, o.S.
[396] vgl. RGC 2010c, o.S.

Die Trainings der RGC werden unter anderem zu folgenden Inhalten angeboten: [397]

- Projektmanagement
- Programmmanagement
- Prozessmanagement
- Changemanagement
- Projektorientiertes Unternehmen
- Sozialkompetenz

Neben den 15 Mitarbeitern, die in den Bereichen Consulting, Coaching und Training arbeiten widmen sich fünf weitere Mitarbeiter den Bereichen Office Management und Seminar- und Eventmanagement. [398]

Integrativer Bestandteil aller Consulting, Coaching- und Trainingsleistungen des Unternehmens sind die originären Managementansätzen der RGC:[399]

- *process*$^{RGC}$
- *project*$^{RGC}$
- *company*$^{RGC}$
- *change*$^{RGC}$
- *social*$^{RGC}$

Alle diese Managementansätze basieren auf der sozialen Systemtheorie und dem radikalen Konstruktivismus. Ihre spezifischen Merkmale sind die Prozessorientierung und die Kontextorientierung. Durch kontinuierliche Forschung werden die Ansätze stetig weiterentwickelt. [400]

Zu den zahlreichen Kooperationspartnern der RGC zählen unter anderem die Projektmanagement Group (PMG) der WU Wien, Projekt Management Austria (PMA), das Project Management Institute (PMI), die WU Executive Academy und die österreichische Forschungsförderungsgesellschaft (FFG). [401]

Als Interviewpartner zum Thema „Einführung von Nachhaltigkeit in der RGC" standen der RGC-Geschäftsführer und Projektauftraggeber des Projekts SustRGC *Univ.Prof.Dkfm.Dr. Roland Gareis* und die wissenschaftliche Mitarbeiterin der PROJEKTMANAGEMENT GROUP und Projektmanagerin des Projekts SustRGC *Mag. (FH) Claudia Weninger* zur Verfügung.

[397] vgl. RGC 2010d, o.S.
[398] vgl. Gareis 2010a, S. 4
[399] vgl. RGC 2010, S. 5
[400] vgl. ebd.
[401] vgl. RGC 2010e, S. 5

### 9.2.1 Der Change Prozess der RGC in Richtung Nachhaltigkeit

Um den Change Prozess der RGC in Richtung Nachhaltigkeit verstehen zu können, muss beim Forschungsprozess des RGC-Kooperationspartners „Projektmanagement Group" auf dem Gebiet nachhaltige Entwicklung angesetzt werden. Dieser begann mit der Zusammenarbeit von Univ.Prof.Dkfm.Dr. Roland Gareis mit PD Dr. Robert-Andre Martinuzzi, dem Leiter des Forschungsinstitutes "Research Institute for Managing Sustainability" der WU Wien zum Thema „Projektmanagement und Nachhaltigkeit". Diese Forschungszusammenarbeit unter dem Titel SustPM hat zum Ziel soziales Kosten-Nutzen-Denken direkt in Projekte zu integrieren.

Es zeigte sich, dass Roland Gareis Projekt- und Programmmanagement® bereits implizit nachhaltige Aspekte wie z.B. die Umweltorientierung aufweist. Durch das Bekenntnis zur integrierten Projektorganisation werden aktiv Vertreter relevanter Umwelten einbezogen.

Im Forschungsprojekt SustPM wird die Frage untersucht, was explizit noch darüber hinaus getan werden kann. Es werden mögliche Zusammenhänge zwischen Nachhaltigkeit und den Betrachtungsobjekten im Projektmanagement analysiert. Zu diesem Zweck wurde, die in Abbildung 31 dargestellte, Matrix entwickelt.

Abbildung 34: Nachhaltige Entwicklung und Projektmanagement

| Project Management / Sustainability | Project objectives | Project scope, schedule | Project costs, income, risks | Project organization, culture, personell, ressources | Project context relations | Project management process |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Economic-oriented | | | | | | |
| Ecologic-oriented | | | | | | |
| Social-oriented | | | | | | |
| Short, mid, long-term oriented | | | | | | |
| Local, regional, global-oriented | | | | | | |
| Value-oriented | | | | | | |

Quelle: RGC 2010g, Folie 36

In der Matrix werden die Kernelemente der Nachhaltigkeit nach PD Dr. Robert-Andre Martinuzzi den relevanten Betrachtungsobjekten im Projektmanagement gegenübergestellt. Um die Relevanz der Betrachtung von Projektmanagement als Business-Prozess hervorzuheben, wurde das Kriterium „Gestaltung des Projektmanagementprozesses" hinzugefügt. [402]

Die Integration von Nachhaltigkeitsprinzipien in das Projektmanagement hat zur Folge dass:[403]

- bei der Definition der Projektziele ökologische, ökonomische und soziale Aspekte einfließen und dadurch externe Effekte internalisiert werden.
- sowohl kurz-, mittel- und langfristige als auch lokale, regionale und globale Konsequenzen berücksichtigt werden.
- die Designelemente des Projekts wie etwa Empowerment, Integration und Partnering Nachhaltigkeitsaspekte berücksichtigen. Das führt zu komplexeren Entscheidungs- und Kommunikationsstrukturen, was die Wichtigkeit der Rolle des Projektauftraggebers erhöht.
- eine geeignete Projektinfrastruktur ermöglicht, dass ökologische Ziele berücksichtigt werden
- durch eine umfassende Stakeholderanalyse auch indirekt betroffene Stakeholder berücksichtigt werden
- sich durch die Einbeziehung der Stakeholder deren Commitment erhöht was eine höhere Qualität der Projektergebnisse und eine Reduktion der Projektrisiken zur Folge haben kann. Weiters erleichtert die Einbeziehung der Stakeholder das Einhalten von Deadlines und Budgetgrenzen.

Bei der Beschäftigung mit „Nachhaltigkeit und Projektmanagement" erkannte man in der RGC, dass *nachhaltiges Projektmanagement nur in einem nachhaltigen Unternehmen existieren kann.* Aus diesem Grund wird in der RGC versucht die Nachhaltigkeitsprinzipien in das Business zu integrieren und aktiv damit zu arbeiten. Dadurch ändert sich zwar nicht die Identität der RGC, es werden aber die Produkte der RGC (Consulting, Coaching- und Trainingsleistungen, Events etc.) ein Stück weit in Richtung Nachhaltigkeit weiterentwickelt und die Prozesse des Unternehmens nachhaltiger gestaltet. Der Change Prozess der RGC kann somit als ***further developing*** klassifiziert werden.

[402] vgl. Gareis 2010b, S. 20
[403] vgl. RGC 2010g, Folie 37-40

Die Veränderung erfolgte dabei in folgenden Schritten:

1. IST Analyse Events, Seminare und Lehrgänge
2. Weitere IST -Analyse und Erstansatz SOLL-Analyse
3. SOLL-Analyse Vertiefung
4. Maßnahmenplanung & Umsetzungsplanung
5. Berichtserstellung & Kommunikation

Um Nachhaltigkeitsprinzipien erfolgreich in den Geschäftsalltag integrieren zu können wurde im Februar 2010 das interne Projekt SustRGC gestartet[404], welches im folgenden Kapitel näher vorgestellt wird.

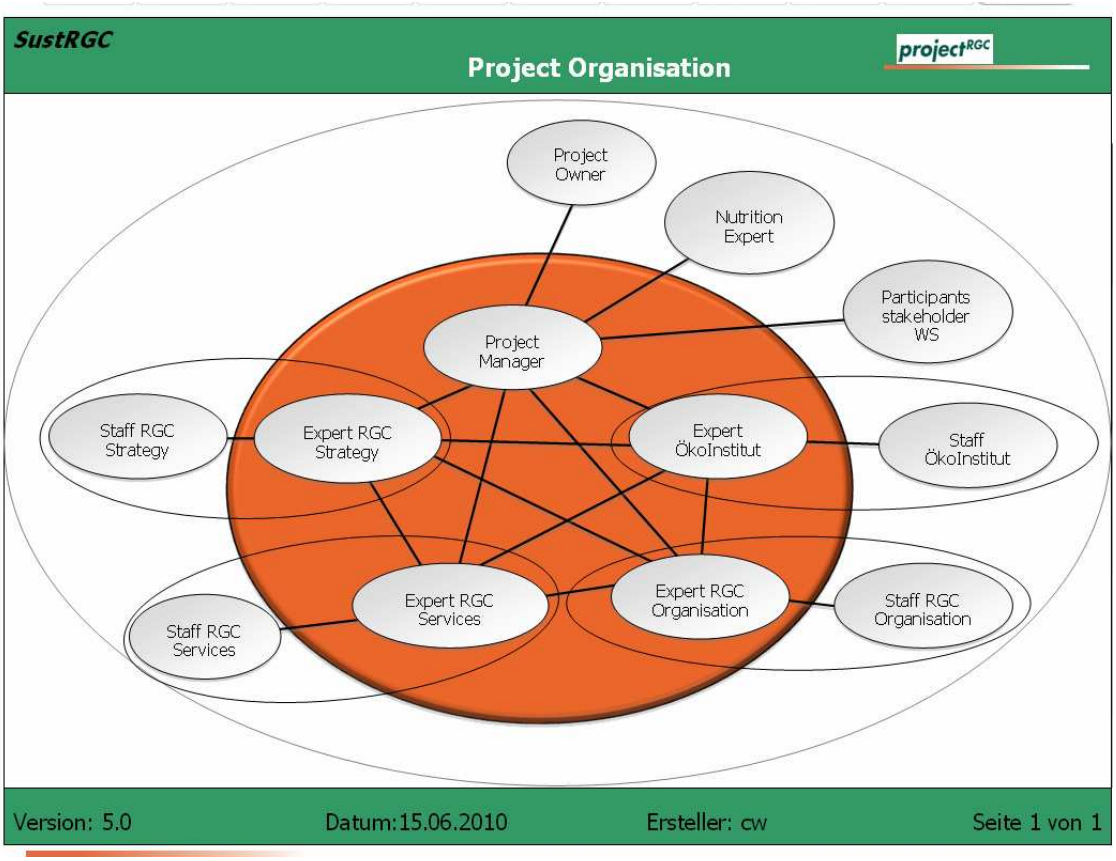
[404] vgl. Gareis 2010a, S. 3

### 9.2.2 Das Management des Change Prozesses bei der RGC: Das Projekt SustRGC

Der Change Management Prozess der RGC in Richtung Nachhaltigkeit wurde als Projekt mit dem Namen SustRGC nach ROLAND GAREIS *Projekt- und Programmmanagement* ® gemanaged.

Als Projektauftraggeber des Projekts SustRGC fungierte Roland Gareis. Die Projektleitung hatte Claudia Weninger von der Projektmanagement Group inne. Weitere Mitglieder des Projektteams waren neben Claudia Weninger noch Strategie-, Service und Personalexperten der RGC. Weiters stand ein externer Sustainability Consultant vom Österreichischen Ökologie-Institut dem Projektteam unterstützend zur Seite. Als Projektmitarbeiter waren noch weitere interne Experten, eine Ernährungsberaterin und einige externe Stakeholder am Projekt beteiligt. [405]

Abbildung 35: Projektorganisation bei SustRGC




Quelle: RGC 2010g, Folie 17

[405] vgl. ebd.

Die Projektziele waren wie folgt definiert: [406]

- Aktuelle Situation von Nachhaltigkeit in der RGC analysiert
- Nachhaltigkeitsziele gemeinsam mit den Mitarbeitern der RGC definiert und vereinbart
- Quick Wins implementiert
- Den Nachhaltigkeitsprinzipien entsprechenden RGC Objectives Plan'11 entwickelt

Als Nicht-Ziele wurde Folgendes festgelegt: [407]

- Neues Produkt entwickelt
- Nachhaltigkeitsprinzipien in der RGC Bucharest und der ABS Group implementiert

### 9.2.3 Die RGC als KMU: Spezifika des Einführungsprozesses

Besonders förderlich bei der Einführung von Nachhaltigkeit in der RGC ist die hohe Aufmerksamkeit die dem Projekt SustRGC zu teil wird. Da fast die Hälfte aller Mitarbeiter im Projekt involviert ist und die restlichen Organisationsmitglieder bei regelmäßigen Status- und Staff-Meetings über die Ziele und Fortschritte des Projekts informiert werden, wissen alle Mitarbeiter über den Nachhaltigkeitsansatz der RGC und dessen Vorteile für das Unternehmen Bescheid. Dadurch erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass die Veränderung auch tatsächlich gelebt wird.

Durch die flache Hierarchie in der RGC beteiligen sich viele Organisationsmitglieder aktiv an den Diskussionen rund um die nachhaltige Entwicklung der RGC. Obwohl dies die Qualität der Entscheidungen stark zu erhöhen vermag kann es mitunter schwierig werden zu einem Konsens zu kommen da fast die Hälfte der Organisationsmitglieder als Gesellschafter des Unternehmens über ein Stimmrecht verfügt. Sind Entscheidungen jedoch einmal getroffen, so werden die Veränderungen rasch im Geschäftsalltag der RGC umgesetzt, was den Prozess der Einführung stark beschleunigt.

Die Tatsache, dass Roland Gareis für SustRGC als Projektauftraggeber fungiert, wird in der RGC sehr positiv bewertet. Roland Gareis schafft es klar zum Ausdruck zu bringen was er sich vom Projekt SustRGC und dem Projektteam erwartet. Dabei wird er als mitreißende Persönlichkeit beschrieben, die es schafft eine gewisse Dynamik in das Projekt zu bringen. Dadurch dass er alle Mitarbeiter der RGC persönlich kennt bringt er sich auch mit wertvollen Vorschlägen zum Thema soziale Nachhaltigkeit ein.

Die Tatsache, dass der RGC nur beschränkt finanzielle Mittel für die Einführung von Nachhaltigkeitsprinzipien in den Geschäftsalltag zur Verfügung stehen, wird nicht als Problem

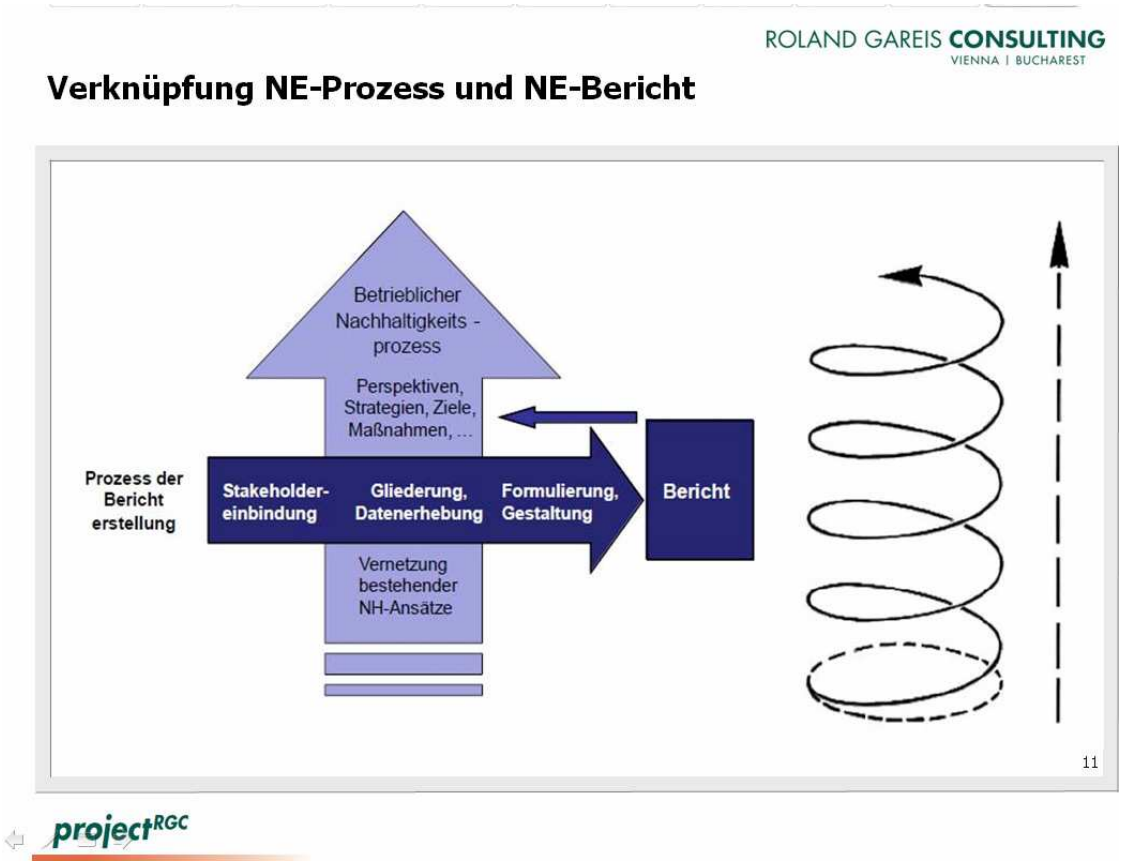
[406] vgl. ebd.
[407] vgl. ebd.

betrachtet. Projektmanagerin Claudia Weninger betont, dass in Wien kleine und mittlere Unternehmen stark gefördert werden, die sich mit ihrem nachhaltigen Wirtschaften auseinander setzen möchten. Ihrer Meinung nach bieten sich KMUs viele Möglichkeiten sich in Richtung Nachhaltigkeit zu entwickeln, wenn sie es schaffen, sinnvoll Prioritäten zu setzen.

### 9.2.4 Externe Unterstützung der RGC bei der Einführung von Nachhaltigkeit

Die RGC nimmt am ÖkoBusinessPlan Wien teil und hat sich für das „Modul Nachhaltige Entwicklung" entschieden. Dabei wird die RGC von einem Berater des Österreichischen Ökologie-Institutes bei der Integration der Nachhaltigkeitsprinzipien in den Geschäftsalltag unterstützt und begleitet. Die Stadt Wien und die Umweltförderung Inland des Lebensministeriums kommen für die 56 Beratungsstunden auf, die die RGC im Zuge dessen in Anspruch nimmt. Das „Modul Nachhaltige Entwicklung" sieht als Dokumentation der nachhaltigen Arbeitsweise die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts als Ergänzung der Unternehmenskommunikation vor. Dabei soll der Prozess nachhaltiger Entwicklung, wie in Abbildung 33 dargestellt, mit der Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts verknüpft werden.

Abbildung 36: Verknüpfung des Prozesses nachhaltiger Entwicklung mit der Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts




Quelle: RGC 2010g, Folie 11

Die RGC erachtete die Erstellung eines typischen Nachhaltigkeitsberichts für ihren Prozess als wenig zielführend da die meisten Nachhaltigkeitsberichte einen Blick in die vergangenen Fortschritte eines Unternehmens gewährleisten, die RGC Prinzipien nachhaltiger Entwicklung aber direkt in ihre Geschäftsprozesse und Ziele einfließen lassen möchte. Der Berater des Österreichischen Ökologie-Institutes zeigte in diesem Punkt viel Flexibilität und half der RGC Nachhaltigkeitsprinzipien in ihren Zieleplan für das Jahr 2011 einzuarbeiten.

Als weitere externe Beratungsleistung nahm die RGC das Know-How einer Ernährungsexpertin in Anspruch. Die gewonnenen Informationen wurden augenblicklich in die Quick Wins des Projekts SustRGC integriert und zeigen erste Auswirkungen. So bietet die RGC ihren Kunden, Partnern, Gästen und Mitarbeitern neuerdings frisches Obst und Müsliriegel als Stärkung an und erfrischt sie mit gesunden Getränken. Weiters wird viel Wert darauf gelegt regionale Lebensmittelanbieter zu fördern.

### 9.2.5 Einbindung der Stakeholder der RGC bei der Einführung von Nachhaltigkeit

Einen wichtigen Schritt im Change Prozess der RGC stellte der Stakeholder Workshop dar, der am 10.09.2010 in der Roland Gareis Consulting abgehalten wurde. Im Zuge des Workshops wurden den 14 geladenen Gästen der *RGC SustObjectives Plan'11* präsentiert. Zu den Teilnehmern des Workshops zählten drei Mitarbeiter RGC, eine Vertreterin der PROJEKTMANAGEMENT GROUP, der Berater des Österreichischen Ökologie-Instituts, die Autorin dieser Diplomarbeit und Vertreter der Organisationen

- ecoplus Niederösterreichs Wirtschaftsagentur GmbH
- RTR – Rundfunk und Telekom Regulierungs-GmbH
- Siemens IT Solutions and Services GmbH
- Österreichische Bundesforste AG
- OMV Exploration & Production GmbH
- Magistratsdirektion der Stadt Wien
- Projektmanagement Austria (pma).

Diese waren in ihren Rollen als Kunden, Trainer oder Kooperationspartner anwesend.

Das zentrale Ziel des Stakeholder Workshops war es, die externen Stakeholder über die Ziele der Roland Gareis Consulting für das Jahr 2011 und die Maßnahmen zu deren Realisierung zu informieren. Weiters wurde ein Dialog über die ökonomischen, ökologischen und sozialen

Ziele und Maßnahmen der RGC gesucht, um die nachhaltige Entwicklung der Beziehung der RGC zu ihren Stakeholdern zu fördern. [408]

Der Ablauf des Workshops stellte sich wie folgt dar:

- Einleitung, Vorstellungsrunde
- Nachhaltigkeit; Projekt: *Sust*RGC, *Sust*PM
- RGC *Sust*Objectives Plan`11: Ziele, Struktur
- Ziele & Maßnahmen`11: RGC Dienstleistungen
- Ziele & Maßnahmen: RGC Marketing, Organisation, Personal, etc.
- Beziehungen zu Stakeholdern
- Abschluss

Die Diskussionen zum *RGC SustObjectives Plan'11* betrafen sowohl dessen Inhalte als auch dessen Grundstruktur. Die Struktur des Plans richtet sich unter anderem nach dem Identitätsmodell der RGC da die RGC bei der Betrachtung sozialer Systeme immer mit diesem Identitätsmodell arbeitet.
So beschäftigt sich die RGC mit ihren/ihrem/ihrer:

- Dienstleistungen (Seminare, Trainings, innerbetriebliche Trainings, Lehrgänge, Events)
- Personal (Diversity Management, Gehaltssysteme …)
- Infrastruktur (Büroräumlichkeiten, Flüge, Mobilität …)
- Stakeholderbeziehungen
- Finanzierung (Transparenz, Eigenfinanzierung …)
- Marketing (Kommunikationsmaßnahmen, Marktentwicklung …)
- Organisation (Corporate Governance …)

[408] vgl. RGC 2010g, Folie 6

Die Struktur des RGC SustObjectives Plan'11 baut neben dem Identitätsmodell auch auf den drei Säulen der Nachhaltigkeit auf.[409] Das heißt, es werden für die einzelnen Identitätsdimensionen der RGC jeweils ökonomische, ökologische und soziale Maßnahmen geplant. Das wird in Abbildung 34 ersichtlich, die einen Teil des externen RGC SustObjectives Plan'11, genauer gesagt die geplanten Ziele und Maßnahmen für die RGC-Infrastruktur, darstellt. [410]

Abbildung 37: Ökonomische, ökologische und soziale Maßnahmen für die RGC-Infrastruktur

| **Infrastructure – Economic dimension** | |
|---|---|
| **Objectives'11** | **Measures '11** |
| Electricity/gas costs minimized | Obtaining information from alternative electricity/gas suppliers |
| | Obtaining low-current ICT devices |
| ICT infrastructure optimized | Obtaining comparisons for ICT soft and hard ware regarding prices and energy efficiency |
| | Agreeing on an appropriate maintenance consulting contract for ICT |
| | Ensuring appropriate disposal of IT equipment by contractor |
| **Infrastructure – Ecologic dimension** | |
| **Objectives '11** | **Measures '11** |
| Procurement follows established criteria | Developing a set of criteria for procurement and communicate to RGC employees |
| Paper usage reduced by 10% | Double sided printing |
| | Using eco-labeled paper or similar |
| Separate waste collection optimized | Collecting waste separately (e.g. annual collection of waste of electric and electronical equipment) |
| **Infrastructure – Social dimension** | |
| **Objectives '11** | **Measures '11** |
| RGC employees: Attractive and healthy work environment available | Implementing ergonomic work places if new furniture is procured |
| | Monitoring room climate in terms of temperature and air moisture |

Quelle: Gareis 2010a, S. 15

Das den externen Stakeholdern präsentierte Dokument basiert auf einem wesentlich detaillierteren internen Plan. Der externe Plan soll Neugier wecken, einen Vertrauensvorschuss gewährleisten, zum Dialog und zu Rückmeldungen anregen, auf die Mission der RGC hinweisen und gezielt Personen ansprechen. Das Dokument hebt sich

[409] vgl. Gareis 2010a, S. 3
[410] Der externe RGC SustObjectives Plan 11' findet sich in seiner Gesamtheit im Anhang.

deutlich von typischen Nachhaltigkeitsberichten ab. Es ist nicht als Verkaufspapier gedacht. Dadurch, dass die RGC den externen Stakeholdern einen Blick „hinter die Kulisse" gewährt, erhofft sie sich Potenziale für die Gestaltung der Beziehung mit externen Umwelten.

Der externe RGC SustObjectives Plan'11 und die Nachhaltigkeitsziele der RGC sollen künftig wie folgt extern kommuniziert werden:

- Gezielte Ansprache von Personen
- Aushändigung des Gesamtpapiers an Multiplikatoren
- Auflegen eines Flyers bei Veranstaltungen, auf dem der Link zum Gesamtpapier aufgedruckt ist
- Präsentation des Planes bei den Veranstaltungen tough changes'10 und pma focus
- Gesamtpapier auf Homepage der RGC

Als zentrales Ergebnis des Stakeholder Workshops kann das Feedback gewertet werden, dass die Inhalte des RGC SustObjectives Plan'11 sinnvoll und stimmig sind. Es ist jedoch noch eine kommunikationstechnische Anpassung des Papiers von Nöten. Das bedeutet, dass die angedachten Kommunikationswege noch einer detaillierten Planung und Umsetzung bedürfen.

### 9.2.6 Ganzheitlicher Nachhaltigkeitsansatz der RGC

Basierend auf dem Brundtland-Report charakterisieren die folgenden Prinzipien das Nachhaltigkeitsverständnis der RGC: [411]

- Ökonomische Orientierung
- Ökologische Orientierung
- Soziale Orientierung
- Kurzfristige, mittelfristige und Langzeitorientierung
- Lokale, regionale und globale Orientierung
- Wertorientierung

In der RGC wird Nachhaltigkeit also als integriertes Konzept verstanden, das heißt, es fließen sowohl ökonomische und ökologische als auch soziale Überlegungen in die Diskussionen rund um Nachhaltigkeit in der RGC mit ein. Dabei wird stets versucht eine gute Balance zwischen kurz- und mittelfristigen Überlegungen und einer Langzeitorientierung zu finden. Als kleines Unternehmen versucht die RGC nicht nur lokal, sondern auch regional zu denken.

[411] vgl. Gareis 2010a, S. 3

In der RGC werden leistungsbezogene, kommunikationsbezogene, kooperationsbezogene und moralbezogene Werte unterschieden:

Abbildung 38: Werte der RGC

**RGC Werte**

- Leistungs-bezogene Werte
  Professionell, international, innovativ, hoch qualitativ, nachhaltig, finanziell erfolgreich
- Kommunikations-bezogene Werte
  Offen, transparent
- Kooperations-bezogene Werte
  Loyal, teamorientiert, empowered
- Moral-bezogene Werte
  Verantwortungsvoll, fair

Quelle: RGC 2010f, o.S.

Die übergreifenden Ziele der RGC stellen Wachstum, weitere Internationalisierung, die Weiterentwicklung der Managementansätze und Services und die Positionierung als noch attraktiverer Arbeitsgeber dar. Darüber hinaus fließen in den Business Plan erstmalig auch Nachhaltigkeitsprinzipien ein. [412]

[412] vgl. Gareis 2010a, S. 8

# 10 Zusammenfassung

Nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, die den Bedürfnissen der jetzigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen. Wird das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung auf die Unternehmensebene übertragen, so spricht man von unternehmerischer Nachhaltigkeit oder von Corporate Sustainability. Ziel der unternehmerischen Nachhaltigkeit ist es, die Bedürfnisse der Stakeholder einer Organisation zu befriedigen ohne die Bedürfnisse künftiger Stakeholder zu gefährden.
Unternehmensbezogene Anspruchsgruppen fordern von Organisationen daher, dass deren Handeln nicht nur ökonomisch tragfähig ist, sondern auch mit sozialen Wertvorstellungen und der natürlichen Umwelt zu vereinbaren ist.

Ziel der vorliegenden Diplomarbeit war es, zu beschreiben, wie eine solche Einführung von Nachhaltigkeit in Unternehmen gemanaged werden sollte. Basierend auf den sechs im Vorfeld formulierten Arbeitsthesen wurden im Theorieteil die Themenfelder der Thesen, also Change Management, Projektmanagement, Unternehmensgröße, Beratung, Stakeholdermanagement und die Betrachtungsobjekte unternehmerischer Nachhaltigkeit näher vorgestellt. Im Empirieteil wurden diese Thesen zusammengeführt und interpretiert. Dazu dienten neben den auf der Literaturarbeit basierenden Annahmen der Autorin, die Ergebnisse von elf durchgeführten Experteninterviews. Die anschließende Betrachtung der erfolgreichen Einführung von Nachhaltigkeit in einem Großunternehmen und in einem KMU ermöglichte einen Einblick wie Nachhaltigkeitsprinzipien in der Praxis in den Geschäftsalltag von großen und kleineren Unternehmen implementiert werden können.

Nachhaltig agierende Unternehmen definieren Ziele, die sich auf ökonomische, ökologische und soziale Betrachtungsobjekte beziehen. Die Branche in der ein Unternehmen tätig ist, die persönlichen Interessen der Geschäftsleitung und die Unternehmenskultur bestimmen vorrangig die Auswahl der Betrachtungsobjekte. Sind diese definiert, ist es entscheidend, dass die gesetzten Ziele Eingang in das Tagesgeschäft des Unternehmens finden, was durch ein entsprechendes Commitment der Unternehmensspitze gefördert werden kann. Bei der in der Praxis häufig anzutreffenden gleichzeitigen Bearbeitung von ökologischen, ökonomischen und sozialen Betrachtungsobjekten, Zielen und Maßnahmen wird eine gute Balance von Ökonomie, Ökologie und Sozialem angestrebt.
Die Fallstudien haben gezeigt, dass die Kommunikation und Interaktion mit ihren Anspruchsgruppen ein typisches Kennzeichen nachhaltig agierender Unternehmen ist. In der

Praxis existieren jedoch die unterschiedlichsten Kommunikationsformen mit diesen Stakeholdern da jedes Unternehmen andere Anspruchsgruppen haben kann. Häufig ähneln sich jedoch die Stakeholder der Unternehmen gleicher Branche. Die Art wie die Anspruchsgruppen in den Einführungsprozesse eingebunden werden, unterscheidet sich somit nicht nur nach der Größe der Organisation, sondern auch nach dem Geschäftszweig und dem Grad der Internationalität.

Möchten sich bestehende Unternehmen erstmalig mit der Nachhaltigkeit ihres Wirtschaftens auseinandersetzen, so durchleben sie einen Change Prozess, dessen Aufbau und Phasen von Unternehmen zu Unternehmen differieren können. In den meisten Organisationen führt die Beschäftigung mit dem Thema Nachhaltigkeit, wie in den beiden Fallstudienunternehmen, zu einem 1$^{st}$ order change. Für viele Nachhaltigkeitsexperten stellt jedoch die Veränderung in der Form von „Transforming" den Idealfall dar.

Ähnlich wie in den beiden Fallstudienunternehmen entschließen sich viele Firmen dazu, sich beim Change Prozess von externen Experten unterstützen zu lassen. Hier reicht das Angebot von allgemeinen umfassenden Beratungen zum Thema Sustainability bis hin zu spezialisierter Beratung im Umgang mit einem bestimmten Betrachtungsobjekt. Die Expertenbefragungen haben gezeigt, dass eher spezialisierte Berater hinzugezogen werden, je fortgeschrittener das Know How des Unternehmens auf dem Gebiet Nachhaltigkeit ist. Je nachdem welche Vorstellung die beratenen Unternehmen von der Aufgabe des Beraters haben, kann dieser eine aktivere oder passivere Rolle einnehmen.

In der Praxis gibt es die unterschiedlichsten Zugänge wie der Prozess der Einführung von Nachhaltigkeit gemanaged wird. Einige Unternehmen entschließen sich zur Durchführung eines Projekts oder Programms, andere lehnen dies strikt ab. Hier gilt, dass die Art wie der Prozess gemanaged wird, zur Organisation passen muss. Wird ein Projekt oder Programm gestartet, so ist es entscheidend, dass dieses nachhaltige Veränderungen hervorbringt und sich im Projekt oder Programm nachhaltige Elemente finden. Dies ist bei ROLAND GAREIS *Projekt- und Programmmanagement*® der Fall. Durch die Designelemente Empowerment, Integration und Partnering werden im Projekt selbst schon nachhaltige Elemente berücksichtigt. Die Wahrnehmung eines Projekts als soziales System fördert die Berücksichtigung der Interessen der relevanten Umwelten.

KMUs unterscheiden sich von Großunternehmen aufgrund der Beschäftigungsanzahl, der Aufbauorganisation, des Formalisierungsgrades, der Unternehmensführung, der Finanzierung und der Unternehmenskultur. Diese Charakteristika tragen dazu bei, dass auch der Prozess der Einführung von Nachhaltigkeit in KMUs dem in Großunternehmen nur selten gleicht. Während z.B. in KMUs die Nähe der Geschäftsführung zu den internen und externen

Stakeholdern das Tagesgeschehen prägt, werden in Großunternehmen häufig eigene Nachhaltigkeits- oder CSR-Abteilungen geschaffen, die sich in weiterer Folge mit der nachhaltigen Entwicklung des Unternehmens beschäftigen. Obwohl in den meisten KMUs und Großunternehmen die Beschäftigung mit nachhaltigem Wirtschaften mehr Chancen birgt als Risiken, gibt es einige KMUs, bei denen die Einführung von Sustainability keinen Wert schafft. Für viele große Unternehmen stellt sich dafür die Herausforderung, sich darüber Gedanken zu machen, ob und wie sich ihre Nachhaltigkeitspolitik und ihre Notierung an der Börse vereinbaren lassen. Bei der Betrachtung der Fallstudien zeigt sich, dass sowohl kleine Unternehmen als auch Großbetriebe in ihrem Wirkungsrahmen Vieles bewegen können. Die Expertenbefragungen haben zur Erkenntnis geführt, dass die Branche in der eine Organisation tätig ist, die Auswahl der Nachhaltigkeitsziele, Betrachtungsobjekte und Maßnahmen jedoch stärker beeinflusst als die Unternehmensgröße.

Die Autorin nimmt von der Erstellung ihrer Diplomarbeit mit, dass es bei der Einführung von Nachhaltigkeit in Unternehmen, viele Aspekte gibt, die die Chancen auf eine erfolgreiche Implementierung stark erhöhen können. Vorherrschend ist jedoch die Erkenntnis, dass es kein Patentrezept gibt, welches immer und überall zum Erfolg führt. Es ist somit notwendig, sich der Eigenart jeder Organisation bewusst zu werden und auf deren Besonderheiten bei der Planung und Durchführung des Change Prozesses einzugehen.

# 11 Literaturverzeichnis

**Aachener Stiftung Kathy Beys (2009):**
Lexikon der Nachhaltigkeit – Begriff: Agenda 21. Online im Internet: URL: http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/agenda_21_744.htm, Abfrage: 09.04.2010

**Adam, Dietrich (2001):**
Produktions-Management. Gabler, Wiesbaden, 9.Auflage

**Altstoff Recycling Austria AG (2009):**
ARA stellt klar - Mülltrennung weiterhin im Aufwind, Online im Internet: URL: http://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20091203_OTS0309/ara-stellt-klar-muelltrennung-weiterhin-im-aufwind, Abfrage: 24.04.2010

**Amazon (o.J.):**
Amazon und unser Planet, Online im Internet: URL: http://marketingtrainer.net/unser-Planet/b/ref=footer_corpres/277-3339934-3893148?_encoding=UTF8&node=305522031, Abfrage: 24.04.2010

**Arbeiterkammer Österreich (2005):**
Informationen zur Umweltpolitik Nr. 164 – Einflussfaktoren auf die Höhe der Müllgebühren. Bundeskammer für Arbeit und Angestellte, Wien, Online im Internet: URL: http://wien.arbeiterkammer.at/bilder/d49/InformationenUmweltpolitik164.pdf, Abfrage: 24.04.2010

**Arnold, Marlen (2007):**
Strategiewechsel für eine nachhaltige Entwicklung - Prozesse, Einflussfaktoren und Praxisbeispiele. Metropolis-Verlag, Marburg

**Atici, Erhan (2008):**
Ökonomische Nachhaltigkeit am Beispiel des Investitionsmanagements – Eine Metastudie. GRIN Verlag, München

**Bach, Wolfnag (2009):**
Unified Communications zur Effizienzsteigerung von Informations- und Kommunikationssystemen. GRIN Verlag, München

**Balderjahn, Ingo (2004):**
Nachhaltiges Marketing-Management – Möglichkeiten einer umwelt- und sozialverträglichen Unternehmenspolitik. Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft, Stuttgart

**Bauer, Rudolph (1996):**
Lexikon des Sozial- und Gesundheitswesens. Oldenbourg, München, 2.Auflage

**Bayrischer Rundfunk online (2009):**
Der Minimalkonsens von „Floppenhagen". Online im Internet: URL: http://www.br-online.de/wissen/umwelt/klimawandel-DID1206608167923/klimawandel-klimakonferenz-kopenhagen-ID1247127677615.xml, Abfrage: 09.04.2010

**Belz, Frank-Martin (2004):**
Nachhaltigkeits-Marketing - Ein entscheidungsorientierter Ansatz. In: Wiedmann, Klaus-Peter/Fritz, Wolfgang/Abel, Bodo (Hrsg.): Management mit Vision und Verantwortung – Eine Herausforderung an Wissenschaft und Praxis. Gabler Verlag, Wiesbaden, 467-492

**Belz, Frank-Martin/Bilharz, Michael (2005):**
Einführung in das Nachhaltigkeits-Marketing. In: Belz, Frank-Martin/Bilharz, Michael (Hrsg.): Nachhaltigkeits-Marketing in Theorie und Praxis. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden

**Bendl, Regine (2004):**
Gendermanagement und Gender- und Diversitätsmanagement- ein Vergleich der verschiedenen Ansätze. In: Bendl, Regine/Hanappi-Egger, Edeltraud/Hofmann, Roswitha (Hrsg.): Interdisziplinäres Gender- und Diversitätsmanagement-Einführung in Theorie und Praxis. Linde international, Wien, 43-71

**Bessler, Wolfgang/Bittelmeyer, Claudia/Lipfert, Staphan (2003):**
Zur Bedeutung von wissensbasierten immateriellen Vermögensgegenständen für die Bewertung und Finanzierung von kleinen und mittleren Unternehmen. In: Meyer, Axel-Jörn (Hrsg.): Unternehmensbewertung und Basel II in kleinen und mittleren Unternehmen. Josef Eul Verlag, Lohmar, 309-334

**Binder, Julia (2003):**
Qualitätsmanagement – Die Produktion. Hausarbeit an der FH Aalen im Sommersemester 2003, Online im Internet: URL: http://www.wissen.fh-aalen.de/pdf/verantwortung_in_der_produktion/qm_die_produktion_julia_binder.pdf, Abfrage: 02.05.2010

**Blackburn, William R. (2007):**
The Sustainability Handbook. Environmental Law Institut, Washington

**BLK-Programm 21 (o.J.):**
Soziale Nachhaltigkeit - (k)ein Thema für Unternehmen?, Online im Internet: URL: http://www.transfer-21.de/daten/infoboxen/InfoBox_Schuelerfirmen/, Abfrage: 01.08.2010

**Born, Manfred (o.J.):**
Von Stockholm 1972 bis Rio 1992 - Ein Rückblick auf das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung, Online im Internet: URL: http://www.worldsummit2002.de/downloads/RIO_10_A.PDF, Abfrage: 09.04.2010

**Bossel, Hartmut (2004):**
Systemzoo 2 – Klima, Ökosysteme und Ressourcen. Books on Demand GmbH, Norderstedt

**BPM Akademie (o.J.):**
Ganzheitliche Weiterbildung für Prozessmanagement, Online im Internet: URL: http://www.bpm-akademie.de/bpmakademie/opencms/de/Ueber_uns/, Abfrage: 28.04.2010

**Breidenbach, Raphael (2002):**
Umweltschutz in der betrieblichen Praxis – Erfolgsfaktoren zukunftsorientierten Umweltmanagements. Gabler Verlag, Wiesbaden, 2.Auflage

**Britzelmaier, Bernd/Studer, Hans Peter (2000):**
Starthilfe Marketing. B.G. Teubner, Stuttgart/Leipzig

**Bruhn, Manfred/Strauss, Bernd (2001):**
Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2001 – Interaktionen im Dienstleistungsbereich. Gabler Verlag, Wiesbaden

**Brumbi, Detlef (2003):**
Qualitätssicherung in der Produktion, Online im Internet: URL: http://www.fh-deggendorf.de/et-mt/personal/professoren/brumbi/download/qs.pdf, Abfrage: 02.05.2010

**Bruton, James/Dimmel, Nikolaus (2007):**
Führungsverhalten von JungunternehmerInnen in KMU zur nachhaltigen Beschäftigung und Förderung des Unternehmenserfolgs. Online im Internet: URL: http://www.pakte.at/attach/1Fuehrungsverhalten_JungunternehmerInnen_2007.pdf, Abfrage: 28.08.2010

**Buchholz, Wolfgang (1996):**
Time-to-Market-Management - Zeitorientierte Gestaltung von Produktinnovationsprozessen. W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

**Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz (2009):**
Arbeitsschutz - Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz - Das ArbeitnehmerInnenschutzgesetz, Online im Internet: URL: http://www.arbeitsinspektion.gv.at/NR/rdonlyres/1FCFDE41-E9CA-45C9-867D-68EB2142EBBD/0/aschg_2009_Broschuere.pdf, Abfrage: 14.07.2010

**Bundesministerium für Gesundheit und Frauen (2004):**
Gleicher Lohn für gleiche und gleichwertige Arbeit - Leitfaden zu Bestimmungen der Entgeltgleichheit und nicht diskriminierender Arbeitsbewertung. Online im Internet: URL: http://www.femtech.at/fileadmin/downloads/Wissen/Themen/Geld_regiert_die_Welt/Leitfaden_gleicher_lohn_fuer_gleiche_arbeit.pdf, Abfrage: 19.07.2010

**Burr, Wolfgang/Stephan, Michael (2006):**
Dienstleistungsmanagement – Innovative Wertschöpfungskonzepte für Dienstleistungsunternehmen. W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

**Burschel, Carlos/Losen, Dirk/Wiendl, Andreas (2004):**
Betriebswirtschaftslehre der Nachhaltigen Unternehmung. Oldenbourg, München

**Capek, Barbara/Westermeyer, Kathrin (2010):**
Management von Sustainability Projects. Diplomarbeit an der Projektmanagement Group der Wirtschaftsuniversität Wien

**Conrad, Hanspeter/Lang, Hans-Christoph (1998):**
Unternehmensstruktur und Organisation. In: Sattes, Ingrid/Brodbeck, Harald/Lang, Hans-Christoph/Domeisen, Heinz (Hrsg.): Erfolg in kleinen und mittleren Unternehmen – Ein Leitfaden für die Führung und Organisation in KMUs. VdF Hochschulverlag, Zürich, 2.Auflage, 19-30

**Corsten, Hans (1995):**
Lexikon der Betriebswirtschaftslehre. Oldenbourg, München/Wien, 3.Auflage

**Cranston, Maurice (1973):**
What are human rights?, Bodley Head, London, 2.Auflage

**Crössmann, Jürgen (2003):**
Marketing-Controlling-Erfolgskennzahlen. In: Pepels, Werner (Hrsg.): Marketing-Controlling-Organisation – Grundgestaltung marktorientierter Unternehmenssteuerung. Erich Schmidt Verlag GmbH, Berlin

**Curbach, Janina (2009):**
Die Corporate-Social-Responsibility-Bewegung. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden

**Dehnbostel, Peter (2008):**
Berufliche Weiterbildung – Grundlagen aus arbeitnehmerorientierter Sicht. Edition Sigma, Berlin

**Dichtl, Erwin/Helm, Roland (2002):**
Marketing. In: Bea, Franz X./Dichtl, Erwin/Scheitzer, Marcell (Hrsg.): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre – Band 3: Leistungsprozesse. Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft, Stuttgart, 8.Auflage

**Dreyer, Dirk (2004):**
Bewertung personalintensiver Dienstleistungsunternehmen – Die Integration von Intellektuellem Kapital in die Unternehmensbewertung, Dissertation an der Universität Bamberg. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden

**CSR-Consultants (2010):**
Die zukünftige Verantwortung des Unternehmens hat viele Gesichter, Online im Internet: URL: http://www.csr-consultants.at/CSR-Consultants_Folder.pdf, Abfrage: 21.08.2010

**Dubilzig, Frank (2009):**
Sozio-Controlling im Unternehmen – Das Management erfolgsrelevanter sozial-gesellschaftlicher Themen in der Praxis. Gabler, Wiesbaden

**Dunphy, Dexter/Griffiths, Andrew/Benn, Suzanne (2003):**
Organisational Change for Corporate Sustainability. Routledge, London

**Dyllick, Thomas/Hockerts, Kai (2002):**
Beyond the business case for corporate sustainability In: Business Strategy and the Environment Vol.11, No.6, 130-141.

**E-Control (2010)**
Wissenswertes zum Thema Energieverbrauch, Online im Internet: URL: http://www.e-control.at/de/konsumenten/energie-sparen/thema-energieverbrauch, Abfrage: 21.04.2010

**Edwards, Julia B./McKinnon, Allan C./Cullinane, Sharon L. (2009):**
Carbon Auditing the 'Last Mile' - Modelling the Environmental Impacts of Conventional and Online Non-food Shopping. Logistics Research Centre, Heriot-Watt University, Edinburgh, Online im Internet: URL: http://www.imrg.org/80257418006E81C9/(httpInfoFiles)/484AE15036BC4CF18025757D00344948/$file/Online-Conventional%20Comparison%20Heriot%20Watt%20180309.pdf, Abfrage: 24.04.2010

**Endres, Alfred (2007):**
Umweltökonomie. W. Kohlhammer GmbH + Co KG, Stuttgart, 3. Auflage

**Esslinger, Detlef (2007):**
Geiz ist grausam – Arbeitsbedingungen in Entwicklungsländern. In: Süddeutsche Zeitung vom 26.05.2007, Online im Internet: URL: http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/arbeitsbedingungen-in-entwicklungslaendern-geiz-ist-grausam-1.819617, Abfrage: 15.07.2010

**EU-Kommission (2002):**
Mitteilung der Kommission betreffend die soziale Verantwortung der Unternehmen: Ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung, Brüssel

**Europäische Gemeinschaften (2006):**
Die neue KMU-Definition – Benutzerhandbuch und Mustererklärung. Online im Internet: URL: http://www.austrian-standards.at/fileadmin/AS/KMU/sme_user_guide_de.pdf, Abfrage: 28.08.2010

**Fichter, Klaus (1998):**
Schritte zum nachhaltigen Unternehmen – Anforderungen und strategische Ansatzpunkte. In: Fichter, Klaus/Clausen, Jens (Hrsg.): Schritte zum nachhaltigen Unternehmen – Zukunftsweisende Praxiskonzepte des Umweltmanagements. Springer-Verlag, Berlin/Heidelberg, 3-26

**Fichtner, Wolf (2004):**
Produktionsmanagement und Nachhaltigkeit – unter besonderer Berücksichtigung industrieller Energieversorgungsstrukturen. In: Hülsmann, Michael/Müller-Christ, Georg/Haasis, Hans-Dietrich (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und Nachhaltigkeit – Bestandsaufnahme und Forschungsprogrammatik. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden

**Fiedler, Stefan (1996):**
Bewältigung von Projektkrisen auf der Grundlage eines systemisch-konstruktivistischen Management-Ansatzes, Dissertation, Wirtschaftsuniversität Wien, Wien 1996

**Friedrichs, Jürgen (1980):**
Methoden empirischer Sozialforschung. Westdeutscher Verlag, Opladen

**Fröhlich, Erwin/Pichler, J. Hanns/Pleitner, Hans Jobst (2000):**
Größe in der Kleinheit. In: Pichler, J. Hanns/Pleitner, Hans Jobst/Schmidt, Karl-Heinz (Hrsg.): Management in KMU – Die Führung von Klein- und Mittelunternehmen. Verlag Paul Haupt, Bern, 3.Auflage, 11-41

**Gareis, Roland (2006):**
Happy Projects! Manz'sche Verlags- und Universitätsbuchhandlung GmbH, Wien, 3.Auflage

**Gareis, Roland/Stummer, Michael (2007):**
Prozesse & Projekte, Manz'sche Verlags- und Universitätsbuchhandlung GmbH, Wien, 2.Auflage

**Gareis, Roland (2010):**
Changes of organizations by projects. In: International Journal of Project Management 28, Elsevier, 314-327

**Gareis, Roland (2010a):**
RGC *Sust*Objectives Plan'11. Version 4.0 vom 07.09.2010, Roland Gareis Consulting, Wien

**Gareis, Roland (2010b):**
Managing corporate Sustainability Projects. Research proposal – Jubiläumsfond der Österreichischen Nationalbank, wurde der Diplomandin von der PMG elektronisch zur Verfügung gestellt

**Gehle, Michael (2006):**
Internationales Wissensmanagement – Zur Steierung der Flexibilität und Schlagkraft wissensintensiver Unternehmen, Dissertation an der RWTH Aachen. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden

**Gerken, Lüder/Renner, Andreas (1996):**
Nachhaltigkeit durch Wettbewerb. Mohr Siebeck, Tübingen

**Gester, Peter W. (1992):**
Warum der Rattenfänger von Hameln kein Systemiker war? Systemische Gesprächs- und Interviewgestaltung. In: Schmitz, Christof/Gester, Peter W./Heitger, Barbara (Hrsg.): Managerie – Systemisches Denken und Handeln im Management, 1. Jahrbuch, Carl Auer Verlag, Heidelberg

**Gilbert, Dirk Ulrich (2001):**
Social Accountability 8000 – Ein praktikables Instrument zur Implementierung von Unternehmensethik in international tätigen Unternehmen? In: Journal for Business, Economics and Ethics, Heft 2/2, 123-146, Online im Internet: URL: http://www.zfwu.de/fileadmin/pdf/2_2001/Dirk_Ulrich_Gilbert.pdf, Abfrage: 14.07.2010

**Glaser, Joachim/Michels, Beatrix (1994):**
Umweltgerechter Einkauf im Unternehmen – Planung und Durchführung unter Berücksichtigung ökologischer und gesetzlicher Kriterien. Eberhard Blottner Verlag, Taunusstein

**Glasersfeld, Ernst von (1992):**
Aspekte des Konstruktivismus - Vico, Berkeley, Piaget. In: Rusch, Gebhard/Schmidt, Siegfried J. (Hrsg.): Konstruktivismus - Geschichte und Anwendung. Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main, 20-33

**Göbel, Elisabeth (2006):**
Unternehmensethik – Grundlagen und praktische Umsetzung. Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft, Stuttgart

**Gonschorrek, Ulrich (2006):**
Ganzheitliches Management – Leistungserstellungs- und Finanzierungsprozesse. Berliner Wissenschafts-Verlag, Berlin

**Gregoritsch, Petra/Kernbeiß, Günther/Lehner, Ursula/Wagner-Pinter,Michael (2010):**
Einkommensunterschiede zwischen Frauen und Männern im Bereich Forschung und Entwicklung – Ausmaß und Ursachen der Einkommensungleichheit. Synthesis Forschung Gesellschaft m.b.H.Wien, Online im Internet: URL: http://www.femtech.at/fileadmin/downloads/News/FEMtech_Einkommensstudie_endbericht_final.pdf, Abfrage: 05.08.2010

**Grönroos, Christian (1989):**
Defining Marketing – A Market-Oriented Approach. In: European Journal of Marketing, Vol. 23 Iss.1, 52-60

**Grün, Karl (2008):**
Qualität richtig managen. Überblick über die Internationale Normenreihe ISO 9000 – die Basis für ständige Verbesserung und Business Excellence. ON-Fachinformation 12. ON Österreichisches Normungsinstitut, Wien

**Grunwald, Armin/Kopfmüller Jürgen (2006):**
Nachhaltigkeit. Campus-Verlag, Frankfurt am Main

**Guretzky von, Bernhard (2002):**
Wissensmanagement in Forschung & Entwicklung, Online im Internet: URL: http://www.community-of-knowledge.de/beitrag/wissensmanagement-in-forschung-entwicklung/, Abfrage: 01.08.2010

**Haase, Kerstin (2006):**
Koordination von Marketing und Vertrieb – Determinanten, Gestaltungsdimensionen und Erfolgsauswirkungen. Dissertation WHU, Otto Beisheim School of Management. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden

**Habermann, Thomas/Doch, Jörg (2009):**
Projektauswahlprozess als Erfolgsfaktor für Business Process Excellence (BPE) in einem Pharmaunternehmen. In: Töpfer, Armin (Hrsg.): Lean Six Sigma – Erfolgreiche Kombination von Lean Management, Six Sigma und Design for Six Sigma. Springer Verlag, Berlin/Heidelberg, 233-248

**Hamer, Eberhard (1987):**
Das mittelständische Unternehmen – Eigenarten, Bedeutung, Risiken und Chancen. Horst Poller Verlag, Stuttgart

**Hammer, M/Champy, J (1995):**
Business Reengineering – Die Radikalkur für das Unternehmen. Campus Verlag, Frankfurt, 5.Auflage

**Hardtke, Arnd/Prehn, Marco (2001):**
Perspektiven der Nachhaltigkeit – Vom Leitbild zur Erfolgsstrategie. Gabler Verlag, Wiesbaden

**Hartmann, Peter (2008):**
Kosten und Nutzen beruflicher Weiterbildung. Igel Verlag, Hamburg

**Hauff, Volker (1987):**
World Commission on Environment and Development – Unsere Gemeinsame Zukunft. Eggenkamp Verlag, Greven

**Hellerforth, Michaela (2007):**
BWL für die Immobilienwirtschaft. Oldenbourg, München

**Hess, Gerhard (2008):**
Supply-Strategien in Einkauf und Beschaffung – Systematischer Ansatz und Praxisfälle. Gabler Verlag, Wiesbaden

**Hill, Charles/Jones, Gareth (2001):**
Strategic Management. Houghton Mifflin, Boston.

**Incite (2010):**
Akkreditierter CSR-Consultant, Online im Internet: URL: http://www.incite.at/ausbildung/de/akkreditierungen/csr-consultant/csr-consultant.html, Abfrage: 21.08.2010

**Incite (2011):**
Akkreditierung für CSR-Consultants, Online im Internet: URL: http://www.incite.at/ausbildung/upload/pdf/2011_01_Akkred_CSR_Consultant_V8_1.pdf, Abfrage: 16.01.2011

**Ivanišin, Marko (2006):**
Regionalentwicklung im Spannungsfeld von Nachhaltigkeit und Identität. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden

**Jäger, Alexander/Deutschle, Jürgen (2007):**
Indikatoren – Ableitung und Messung. In: Renn, Ortwin/Deuschle, Jürgen/Jäger, Alexander/Weimer-Jehle, Wolfgang (Hrsg.): Leitbild Nachhaltigkeit - eine normativ-funktionale Konzeption und ihre Umsetzung ,Wiesbaden ,VS Verlag für Sozialwissenschaften . 121-73

**Janisch, Monika (1993):**
Das strategische Anspruchsgruppenmanagement – Vom Shareholder Value zum Stakeholder Value. Paul Haupt, Bern/Stuttgart/Wien

**Jochmann-Döll, Andrea/Tondorf, Karin (2008):**
Leistungsabhängige Entgeltdifferenzierung auf dem gleichstellungspolitischen Prüfstand. In: Krell, Gertraude (Hrsg.): Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen - Rechtliche Regelungen, Problemanalysen, Lösungen. Gabler Verlag, Wiesbaden, 5.Auflage, 283- 298

**Joppe, Johanna/Ganowski, Christian/Ganowski, Franz-Josef (2003):**
Kosten senken- Jetzt! – Das A-Z Programm zur Umsetzung im Unternehmen. Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main

**Juristischer Informationsdienst (2011):**
EG-Vertrag, Online im Internet: URL: http://dejure.org/gesetze/EG/13.html, Abfrage: 16.01.2011

**Kaissl, Thomas (2009):**
Nachhaltigkeit als Grundlage des Risikomanagements, Online im Internet: URL: http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Nachhaltigkeit_als_Grundlage_des_Risikomanagements/$FILE/SAAS%20Artikel-Nachhaltigkeit%20Risikomanagement.pdf, Abfrage: 30.04.2010

**Kasper, Helmut (1990):**
Die Handhabung des Neuen in organisierten Sozialsystemen. Springer, Wien

**Kasper, Helmut (1995):**
Post-Graduate-Management-Wissen. Ueberreuter, Wien

**Kasper, Helmut/Heimerl, Peter/Mühlbacher, Jürgen (2002):**
Strukturale und prozessorientierte Organisationsformen. In: Kasper, Helmut/Mayrhofer, Wolfgang (Hrsg.): Personalmanagement, Führung, Organisation. Linde Verlag, Wien, 19- 93

**Kasper, Helmut/Mühlbacher, Jürgen (2002):**
Von Organisationskulturen zu lernenden Organisationen. In: Kasper, Helmut/Mayrhofer, Wolfgang (Hrsg.): Personalmanagement, Führung, Organisation. Linde Verlag, Wien, 95-155

**Kayser, Gunter (1997):**
Unternehmensführung. In: Pfohl, Hans-Christian (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe – Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung. Erich Schmidt Verlag, Berlin, 3. Auflage, 81-102

**Kepper, Gabriele (1996):**
Qualitative Marktforschung - Methoden, Einsatzmöglichkeiten und Beurteilungskriterien. Dt. Univ.-Verl., Wiesbaden, 2. überarb. Auflage

**Kneer, Georg/Nassehi, Armin (1994):**
Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme. Wilhelm Fink Verlag, München

**Knoll, Michael/Kreibich, Rolf (1997):**
Sustainable City – Zukunftsfähige Städte. Beltz, Weinheim/Basel

**Kompass Humanrights (o.J.):**
Die „International Bill of Rights", Online im Internet: URL: http://www.kompass.humanrights.ch/cms/front_content.php?idcat=837, Abfrage: 13.07.2010

**Koplin, Julia (2006):**
Nachhaltigkeit im Beschaffungsmanagement – Ein Konzept zur Integration von Umwelt- und Sozialstandards. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden

**Koplin, Julia/Müller, Martin (o.J.):**
Nachhaltigkeit in Unternehmen – Konzepte zur Umsetzung, Online im Internet: URL: http://www.shop.ulmer.de/Artikel.dll/leseprobe_nachhaltigkeit_in_unternehmen_-_konzepte_zur_umsetzung_NTc4NzI0.PDF, Abfrage: 13.04.2010

**Kopsidis, Rallis M. (1997):**
Materialwirtschaft – Grundlagen, Methoden, Techniken, Politik. Carl Hanser Verlag, München/Wien, 3. Auflage

**Kraemer, Klaus (2008):**
Die soziale Konstruktion der Umwelt. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden

**Kreutzer, Ralf T. (2010):**
Praxisorientiertes Marketing – Grundlagen, Instrumente, Fallbeispiele. Gabler Verlag, Wiesbaden, 3.Auflage

**Kube, Christian (1991):**
Erfolgsfaktoren in Filialsystemen – Diagnose und Umsetzung im strategischen Controlling. Gabler Verlag, Wiesbaden

**Lamnek, Siegfried (1995):**
Qualitative Sozialforschung - Methodologie, Band 1. Beltz-Psychologie-Verl.-Union, Weinheim, 3. korr. Auflage

**Lamnek, Siegfried: (1995a):**
Qualitative Sozialforschung - Methoden und Techniken, Band 2, Beltz-Psychologie-Verl.-Union, Weinheim, 3. korr. Auflage

**Landolt, Christian (2009):**
Lohnt sich IT-Governance auch für KMU? – Eine empirische Untersuchung schweizerischer Industrieunternehmen. Diplomarbeit an der Universität Zürich, Online im Internet: URL: http://www.ifi.uzh.ch/pax/uploads/pdf/publication/1225/Diplomarbeit_oeff_Version.pdf, Abfrage: 29.08.2010

**Lang-Koetz, Claus/Heubach, Daniel/Beucker, Severin (2006):**
Abschätzung von Umweltwirkungen in frühen Phasen des Produktinnovationsprozesses. In: Pfriem, Reinhard/Antes, Ralf/ Fichter, Klaus/ Müller, Martin/ Paech, Niko/ Seuring, Stefan A./Siebenhüner, Bernd (Hrsg.): Innovation für eine nachhaltige Entwicklung. Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden, 417-432

**Leker, Jens (2000):**
Die Neuausrichtung der Unternehmensstrategie. Mohr Siebeck, Tübingen

**Leisch, Wilfried (o.J.):**
Energie sparen – Umwelt und Konto schonen, Online im Internet: URL: http://wien.arbeiterkammer.at/pictures/d46/Energiesparbroschure.pdf, Abfrage: 23.04.2010

**Lenkewitz, Valentin (2009):**
Eine umweltökonomische Bewertung von Biomasse und Windenergie. GRIN Verlag, München

**Loew, Thomas/Ankele, Kathrin/Braun, Sabine/Clausen, Jens (2004):**
Significance of the CSR debate for sustainability and the requirements for companies, Online im Internet: URL: http://www.ioew.de/uploads/tx_ukioewdb/future-IOEW_CSR-Study_Summary.pdf, Abfrage: 13.04.2010

**Loew, Thomas/Ankele, Kathrin/Braun, Sabine/Clausen, Jens (2004a):**
Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung, Online im Internet: URL: http://www.ioew.de/uploads/tx_ukioewdb/bedeutung_der_csr_diskussion.pdf, Abfrage: 13.04.2010

**Lohmann, Georg (1998):**
Menschenrechte zwischen Moral und Recht. In: Gosepath, Stefan/Lohmann, Georg (Hrsg.): Philosophie der Menschenrechte. Suhrkamp Verlag, Frankfurt/Main, 62–95

**Louis, Maryl Reis (1985):**
An Investigator's Guide to Workplace Culture. In: Frost, Peter J./ Moore, Larry F./Louis, Meryl Reis/Lundberg, Craig C./Martin, Joanne (Hrsg.): Organizational Culture, Sage Publishing, Beverly Hills, 73-94

**Luhmann, Niklas (1964):**
Funktionen und Folgen formaler Organisation. Duncker und Humblot, Berlin

**Luhmann, Niklas (1980):**
Komplexität. In: Grochla, Erwin (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. Poeschel Verlag, Stuttgart, 2. Auflage

**Luhmann, Niklas (1984):**
Soziale Systeme - Grundriß einer allgemeinen Theorie. Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main

**Lukas, Karin (2004):**
CSR und Menschenrechte - Überblick und internationale Entwicklungen. In: Ludwig Bolzmann Institut für Menschenrechte (Hrsg.): Runder Tisch Menschenrechte – Human Rights and Corporate Social Responsibility, Online im Internet: URL: http://www.univie.ac.at/bim/php/bim/get.php?id=14, Abfrage: 01.08.2010

**Malle, Klaus (2009):**
Top oder Flop – Herausforderungen für österreichische Unternehmen in der multipolaren Welt. Linde Verlag, Wien

**Massarrat, Mohssen (2001):**
Nachhaltigkeit durch Kosteninternalisierung – Theorieansätze zur Analyse und Reform globaler Strukturen. In: Thiel, Reinold E. (Hrsg.): Neue Ansätze zur Entwicklungstheorie. Deutsche Stiftung für internationale Entwicklung (DSE), Informationszentrum Entwicklungspolitik (IZEP), Bonn, 2. Auflage, 285-299.

**Mayer, Helge (o.J.):**
Ganzheitliche Sicht von sozialer Nachhaltigkeit, Online im Internet: URL: http://www.unw-ulm.de/pdf/pdf_doc_neu/Helge_Majer2/Soziale%20Nachhaltigkeit.pdf, Abfrage: 12.07.2010

**Mayerhofer, Monika (2001):**
Management der Nachhaltigkeit. Diplomarbeit an der Universität Innsbruck

**Meffert, Heribert/Kirchgeorg, Manfred (1993):**
Marktorientiertes Umweltmanagement. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart

**Mintzberg, Henry/Ahlstrand, Bruce/Lampel, Joseph (2007):**
Strategy Safari – Eine Reise durch die Wildnis des Strategischen Managements. Redline Verlag, München, 2.Auflage

**Müller-Christ, Georg (1998):**
Wider die zentrale Nachhaltigkeit – Ein Vorschlag für die lokale Konstruktion einer nachhaltigen Wirklichkeit. In: Zeitschrift für angewandte Umweltforschung (ZAU), Jg. 11, H. 3/4, 321-337

**Müller-Christ, Georg (2001):**
Umweltmanagement. Vahlen, München

**Müller-Stewens, Günter/Lechner, Christoph (2005):**
Strategisches Management - Wie strategische Initiativen zum Wandel führen. Schäffel-Poeschel Verlag, Stuttgart, 3.Auflage

**Münk, Dieter/Lipsmeier, Antonius (1997):**
Berufliche Weiterbildung – Grundlagen und Perspektiven im nationalen und internationalen Kontext. Schneider Verlag, Hohengehren

**Mutschmann, Johann/Stimmelmayr, Fritz (2007):**
Taschenbuch der Wasserversorgung. Friedr. Vieweg & Sohn Verlag, Wiesbaden, 14.Auflage

**Neubauer, Walter (2003):**
Organisationskultur. W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

**Ninck, Mathias (1997):**
Zauberwort Nachhaltigkeit. vdf Hochschulverlag, Zürich

**Nonaka, Ikujiro /Takeuchi, Hirotaka (1995):**
The Knowledge Creating Company – How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press, New York

**OECD/IEA (2005):**
Handbuch Energiestatistik, Online im Internet: URL: http://www.statistik.at/web_de/statistiken/energie_und_umwelt/energie/index.html, Abfrage: 21.04.2010

**Oetzmann, Arne (2005):**
Einsatz wissensbasierter Systeme im Qualitätsmanagement von Produktionsverbünden. Vulkan-Verlag, Essen

**O'Gorman, Susanne (2009):**
Kundenbindung messen und nachhaltig umsetzen - Strategisches Customer Experience Management als Schlüssel zum Erfolg, Online im Internet: URL: http://www.goals-international.com/downloads/1-01_OGorman_TNS_20090508.pdf, Abfrage: 18.05.2010

**Ott, Konrad/Döring, Ralf (2008):**
Theorie und Praxis starker Nachhaltigkeit. Metropolis-Verlag für Ökonomie, Gesellschaft und Politik GmbH, Marburg, 2.Auflage

**Öttl, Christine (o.J.):**
Wenn das Unternehmen wächst – Expansion und der Faktor Mensch, Online im Internet: URL: http://www.zeitzuleben.de/artikel/beruf/expansion.html, Abfrage: 28.08.2010

**o.V. (2004):**
Grundlagen des fairen Handels. In: Verbraucher konkret Nr. 1, AWH Hagen, 14-15, Online im Internet: URL: http://www.fair-feels-good.de/pdf/55.pdf, Abfrage: 01.08.2010

**o.V. (2009):**
ArbeitnehmerInnenschutz im Handel, Online im Internet: URL: http://www.arbeiterkammer.com/bilder/d112/Handelsbetriebe_Studie_Praesentation.pdf, Abfrage: 13.08.2010

**o.V. (2010):**
Kampagne: Existenzlohn für Textilbranche. In: Glocalist Daily News v. 11.08.2010, Online im Internet: URL: http://www.glocalist.com/news/kategorie/politik/titel/kampagne-existenzlohn-fuer-textilbranche/, Abfrage: 11.08.2010

**o.V. (2010a):**
Aus- und Weiterbildung im Handel – Thesen einer Wahrnehmung und für Handlungsfelder, Online im Internet: URL: http://wien.arbeiterkammer.at/bilder/d115/Praesentation_Wolf.pdf, Abfrage: 11.08.2010

**o.V. (2011):**
Lexikon der Nachhaltigkeit: UN - Klimakonferenz Cancún, Online im Internet: URL: http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/un_klimakonferenz_in_cancun_mexiko_2010_1443.htm, Abfrage: 15.01.2011

**Palupski, Rainer (2002):**
Management von Beschaffung, Produktion und Absatz – Leitfaden mit Praxisbeispielen. Gabler Verlag, Wiesbaden, 2.Auflage

**Petschow, Ulrich/Hübner, Kurt/Drvge, Susanne/Meyerhoff, Jürgen (1998):**
Nachhaltigkeit und Globalisierung – Herausforderungen und Handlungsansätze. Springer Verlag, Berlin/Heidelberg/New York

**Pepels, Werner (2004):**
Marketing. Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München, 4. Auflage

**Pfohl, Hans Christian/Hoffmann, Annette/ Stölzle, Wolfgang (1992):**
Umweltschutz und Logistik – Eine Analyse der Wechselbeziehungen aus betriebswirtschaftlicher Sicht. In: Journal für Betriebswirtschaft 2, Nr. 42, 86-103

**Pfohl, Hans Christian (1997):**
Abgrenzung der Klein- und Mittelbetriebe von Großbetrieben. In: Pfohl, Hans-Christian (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe – Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung. Erich Schmidt Verlag, Berlin, 3. Auflage, 1-26

**Plachter, Harald/Kruse-Graumann, Lenelis/Schulz, Werner (2004):**
Biosphärenreservate – Modellregionen für die Zukunft. In: Deutsches MAB-Nationalkomitee beim Bundesministerium für Umwelt Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU) (Hrsg.): Voller Leben - UNESCO Biosphärenreservate - Modellregionen für eine Nachhaltige Entwicklung. Springer Verlag, Berlin/Heidelberg

**Porod, Raimund (2009):**
Datenrepräsentation - Frauenanteil im Bildungssystem und im Beruf, Online im Internet: URL: http://homepage.univie.ac.at/petra.hauer-typpelt/Lehre/GenderfragenundMU/Studierende/Datenpraesentation_Raimund_Porod.pdf, Abfrage: 11.08.2010

**Prammer, Heinz Karl (2009):**
Integriertes Umweltkostenmanagement – Bezugsrahmen und Konzeption für eine ökologisch nachhaltige Unternehmensführung. Gabler Verlag, Wiesbaden

**PriceWaterhouseCoopers (2010):**
Nachhaltigkeit – Mehrwert durch Verantwortung, Online im Internet: URL: http://www.pwc.com/at/de/nachhaltigkeit/index.jhtml, Abfrage: 22.08.2010

**Promberger, Kurt/Spiess, Hildegard/Kössler, Werner (2006):**
Unternehmen und Nachhaltigkeit – Eine managementorientierte Einführung in die Grundlagen nachhaltigen Wirtschaftens. Linde Verlag, Wien

**Rechkemmer, Kuno (2003):**
Corporate Governance – Informations- und Früherkennungssystem. Oldenbourg, München/Wien

**Rechtsinformationssystem RIS (2010):**
Bundesrecht: Gesamte Rechtsvorschrift für Abfallwirtschaftsgesetz 2002 - Fassung vom 24.04.2010, Online im Internet: URL: http://ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20002086, Abfrage: 24.04.2010

**Reinisch, Richard (2010):**
Umgang mit der Umwelt – Rohstoffe und Klima – Treibhausgase, Lufttemperatur, Kunststoffe, Energie, Wasser. Books on Demand, Norderstedt

**RGC (2010):**
ROLAND GAREIS CONSULTING – Consulting, Training, Events, Research. Online im Internet: URL: http://www.rgc.at/fileadmin/Marketing/RGC_Imagefolder_deutsch.pdf, Abfrage: 19.09.2010

**RGC (2010a):**
Team RGC Vienna. Online im Internet: URL: http://www.rgc.at/team/team-rgc-vienna/, Abfrage: 19.09.2010

**RGC (2010b):**
Consulting. Online im Internet: URL: http://www.rgc.at/consulting/, Abfrage: 19.09.2010

**RGC (2010c):**
Coaching. Online im Internet: URL: http://www.rgc.at/coaching/, Abfrage: 19.09.2010

**RGC (2010d):**
Training. Online im Internet: URL: http://www.rgc.at/training/, Abfrage: 19.09.2010

**RGC (2010e):**
Kooperationspartner. Online im Internet: URL: http://www.rgc.at/about-rgc/kooperationspartner/, Abfrage: 19.09.2010

**RGC (2010f):**
Werte, Leitbild und Vision. Online im Internet: URL: http://www.rgc.at/about-rgc/werte-leitbild-vision/, Abfrage: 19.09.2010

**RGC (2010g):**
Projekt SustRGC – Vorbereitung Stakeholder Workshop – Powerpoint Präsentation vom 10.09.2010, Roland Gareis Consulting, Wien/Bucharest

**Rochlitz, Jürgen (1999):**
Instrumente der Umweltpolitik zur ökologischen Produktgestaltung. In: Schimmelpfeng, Lutz/Lück, Petra (Hrsg.): Ökologische Produktgestaltung – Stoffstromanalysen und Ökobilanzen als Instrumente der Beurteilung. Springer, Berlin/Heidelberg, S. 201-210

**Rogall, Holger (2008):**
Ökologische Ökonomie – Eine Einführung. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 2. Auflage

**Roth, Gerhard (1992):**
Das konstruktive Gehirn - Neurobiologische Grundlagen von Wahrnehmung und Erkenntnis. In: Schmidt, Siegfried J. (Hrsg.): Kognition und Gesellschaft: Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main

**Saggau, Björn (2007):**
Organisation elektronischer Beschaffung – Entwurf eines transaktionskostentheoretischen Beschreibungs- und Erklärungsrahmens, Dissertation Universität Lüneburg. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden

**Sammer, Martin (2001):**
Wie die Organisation aus der Wissensperspektive analysiert wird. In: New Management. Vol. 2001, Nr. 10, 14-20.

**Sammer, Martin/Wipplinger, Alexander/Hofer, Franz (2004):**
Innovationsprozess öffne dich – Wie man externes Wissen in der Produktentwicklung nutzt. In: Engelhardt, Corinna/Hall, Karl/Ortner, Johann (Hrsg.): Prozesswissen als Erfolgsfaktor – Effiziente Kombination von Prozessmanagement und Wissensmanagement. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 285-310

**Sattes, Ingrid/Conrad, Hanspeter (1998):**
Arbeitsorganisation. In: Sattes, Ingrid/Brodbeck, Harald/Lang, Hans-Christoph/Domeisen, Heinz (Hrsg.): Erfolg in kleinen und mittleren Unternehmen – Ein Leitfaden für die Führung und Organisation in KMUs. VdF Hochschulverlag, Zürich, 2.Auflage, 93-114

**Schaltegger, Stefan/Müller, Martin (2008):**
CSR zwischen unternehmerischer Vergangenheitsbewältigung und Zukunftsgestaltung. In: Müller, Martin/Schaltegger, Stefan (Hrsg.): Corporate Social Responsibility -Trend oder Modeerscheinung?, Oekom Verlag, München, 17-37

**Schawel, Christian/Billing, Fabian (2009):**
Top 100 Management Tools – Das wichtigste Buch eines Managers. Gabler, Wiesbaden, 2.Auflage

**Scheider, Gabriel/Geiger, Ingrid Katharina/Scheuring, Johannes (2008):**
Prozess- und Qualitätsmanagement – Grundlagen der Prozessgestaltung und Qualitätsverbesserungen mit zahlreichen Beispielen, Repetitionsfragen und Antworten. Compendio Bildungsmedien AG, Zürich

**Schels, Ignatz (2006):**
Projektmanagement mit Excel – Projekte budgetieren, planen und steuern. Addison-Wesley Verlag, München

**Schlachter, Marion (2000):**
Grundmodelle der Aufbauorganisation im Unternehmen - ein kritischer Vergleich. Online im Internet: URL: http://www.fb3-fh-frankfurt.de/fachschaft/downloads/hausarbeiten/hausarbeit_aufbauorganisation.pdf, Abfrage: 28.08.2010

**Schlosser, Roman (1996):**
Kritische Erfolgsfaktoren strategischer Allianzen von mittelständischen Unternehmen im Vergleich zu Großunternehmen – Leitfaden zur Entwicklung einer Allianzstrategie und des Allianzmanagements, Diplomarbeit an der Wirtschaftsuniversität Wien

**Schmidt, Siegfried J. (1992):**
Radikaler Konstruktivismus - Forschungsperspektiven für die 90er Jahre. In: Schmidt, Siegfried J. (Hrsg.): Kognition und Gesellschaft - Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus. Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main

**Schönborn, Gregor/Steinert, Andreas (2000):**
Sustainability Agenda. Nachhaltigkeitskommunikation für Unternehmen und Institutionen. Luchterhand, Neuwied

**Schoenheit, Ingo (2006):**
Corporate Social Responsibility – deutsche und internationale Perspektiven am Beispiel China. In: Schoenheit, Ingo/Iwand, Wolf Michael/Kopp, Reinhold (Hrsg.): Corporate Social Responsibility – Verantwortung für nachhaltiges Wirtschaften in China. Beuth Verlag, Berlin/Wien/Zürich, 9-23

**Schoenheit, Ingo/Hansen, Ursula (2004):**
Corporate Social Responsibility – eine neue Herausforderung für den vergleichenden Warentest. In: Wiedmann, Klaus-Peter/Fritz, Wolfgang/Abel, Bodo (Hrsg.): Management mit Vision und Verantwortung – Eine Herausforderung an Wissenschaft und Praxis. Gabler Verlag, Wiesbaden, 231-260

**Schröder, Hans-Horst (2008):**
Technologie- und Innovationsmanagement. In: Corsten, Hans/Reiß, Michael (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre – Band 2. Oldenburg Verlag, Wien/München, 4.Auflage, 307-437

**Schulz, Werner F./Burschel, Carlo/Weigert, Martin M. (2001):**
Lexikon nachhaltiges Wirtschaften. Oldenbourg, München/Wien

**Schwegler, Regina/König, Matthias (2003):**
Nachhaltige Unternehmensstrukturen am Beispiel Otto. In: Schmidt, Mario/Schwegler, Regina (Hrsg.): Umweltschutz und strategisches Handeln – Ansätze zur Integration in das betriebliche Management. Gabler, Wiesbaden, 285 – 314

**Seibert, Siegfried (1987):**
Strategische Erfolgsfaktoren in mittleren Unternehmen – untersucht am Beispiel der Fördertechnikindustrie, Dissertation. Peter Lang Verlagsgruppe, Bern/Berlin/Brüssel/Frankfurt am Main/New York/Oxford/Wien

**Siebenhüner, Bernd (2001):**
Homo sostinens – auf dem Weg zu einem Menschenbild der Nachhaltigkeit. Metropolis, Marburg

**Simacek (2010):**
Geschäftsführung. Online im Internet: URL: http://www.simacek.com/de/unternehmen/geschaeftsfuehrung.html, Abfrage: 05.09.2010

**Simacek (2010a):**
SIMACEK Facility Management Group Umwelterklärung – nach EMAS – VO II für das Geschäftsjahr 2008, Online im Internet: URL: http://www.simacek.com/fileadmin/redaktion/pict/unternehmen/Umwelterklaerung_2008.pdf , Abfrage: 03.10.2010

**Simacek (2010b):**
Mission Statement, Online im Internet: URL: http://www.simacek.com/de/unternehmen/mission-statement.html, Abfrage: 17.10.2010

**Skrzipek, Markus (2005):**
Shareholder Value versus Stakeholder Value - Ein Vergleich des US-amerikanischen Raums mit Österreich. Gabler, Wiesbaden

**Stadt Wien (2010):**
Der ÖkoBusinessPlan Wien im Überblick, Online im Internet: URL: http://www.wien.gv.at/umweltschutz/oekobusiness/ueberblick.html, Abfrage: 21.08.2010

**Stadt Wien (2010a):**
Leitlinie und Ziele des ÖkoBusinessPlan Wien, Online im Internet: URL: http://www.wien.gv.at/umweltschutz/oekobusiness/leitlinie.html, Abfrage: 21.08.2010

**Stadt Wien (2010b):**
Daten und Fakten zum ÖkoBusinessPlan Wien, Online im Internet: URL: http://www.wien.gv.at/umweltschutz/oekobusiness/fakten.html, Abfrage: 21.08.2010

**Statistik Austria (2009):**
IKT-Einsatz in Haushalten 2009, Online im Internet: URL: http://www.statistik.at/web_de/statistiken/informationsgesellschaft/ikt-einsatz_in_haushalten/index.html, Abfrage: 24.04.2010

**Steger, Ulrich (1997):**
Handbuch des integrierten Umweltmanagements. Oldenbourg, München/Wien

**Stengel, Martin/Wüstner, Kerstin (1997):**
Umweltökonomie – eine interdisziplinäre Einführung. Vahlen, München

**Steuerlexikon (2010):**
Formalisierungsgrad der Organisation, Online im Internet: URL: http://www.steuerlinks.de/organisation/lexikon/formalisierungsgrad-der-organisation.html, Abfrage: 28.08.2010

**Steven, Marion/Pollmeier, Inga (2007):**
Management von Kooperationsrisiken in Supply Chains. In: Vahrenkamp, Richard/Siepermann, Christoph (Hrsg.): Risikomanagement in Supply Chains – Gefahren abwehren, Chancen nutzen, Erfolg generieren. Erich Schmidt Verlag, Berlin, 273-286

**Stölzle, Wolfgang (1993):**
Umweltschutz und Entsorgungslogistik – Theoretische Grundlagen mit ersten empirischen Ergebnissen zur innerbetrieblichen Entsorgungslogistik. Dissertation an der technischen Hochschule Darmstadt, Erich Schmidt Verlag, Berlin

**Späth, Lothar (2008):**
Die 100 innovativsten Unternehmen im Mittelstand. Redline Wirtschaft. München

**Sukopp, Thomas (2003):**
Menschenrechte: Anspruch und Wirklichkeit – Menschenwürde, Naturrecht und die Natur des Menschen. Tectum Verlag, Marburg

**Szlavich, Michaela/Wittmann, Ulrike (2002):**
Grundlagen des Wissensmanagements. Arbeit am BWZ der Universität Wien im Sommersemester 2002, Online im Internet: http://www.dke.univie.ac.at/extern/bi_ws20012002/ss2002/Grundlagen-KM.pdf, Abfrage: 01.05.2010

**Tewes, Gunar (2008):**
Signalstrategien im Stakeholdermanagement – Kommunikation und Wertschöpfung. Gabler, Wiesbaden

**Tietz, Hans-Peter (2007):**
Systeme der Ver- und Entsorgung – Funktionen und räumliche Strukturen. B.G. Teubner Verlag, Wiesbaden

**TU Wien (2010):**
Ecodesign online Pilot, Online im Internet: URL: http://www.ecodesign.at/pilot/ONLINE/DEUTSCH/PDS/DETAILS/707A.HTM, Abfrage: 21.04.2010

**Ulrich, Peter/Fluri, Edgar (1992):**
Management – Eine konzentrierte Einführung. UTB, Bern/Stuttgart, 6.Auflage

**Vornholz, Günther/Majer, Helge (1994):**
Sustainable Development – Zur Konzentration einer ökologisch tragfähigen Entwicklung. In: WISU – Das Wirtschaftsstudium, Jg. 23, H. 7, 626 – 632

**Vossebein, Ulrich (2002):**
Marketing – Intensivtraining. Gabler Verlag, Wiesbaden, 3.Auflage

**Well, Bennet van (2001):**
Standardisierung und Individualisierung von Dienstleistungen – Zur Organisation wissensbasierter Unternehmensnetzwerke. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden

**Wentges, Paul (2002):**
Corporate Governance und Stakeholder-Ansatz – Implikationen für die betriebliche Finanzwirtschaft. Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden

**Wilkens, Stefan (2007):**
Effizientes Nachhaltigkeitsmanagement. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden

**Willke, Helmut (1982):**
Systemtheorie. Gustav Fischer Verlag, Stuttgart

**Willke, Helmut (1998):**
Systemisches Wissensmanagement. Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft, Stuttgart

**Wilson, Mel (2003):**
Corporate sustainability - What is it and where does it come from? In: Ivey Business Journal – Improving the Practice of Management. Reprint Copy March/April 2003, Ivey Publishing, Ontario

**Winter, Regine (1998):**
Gleiches Entgelt für gleichwertige Arbeit – Ein Prinzip ohne Praxis. Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden

**WKO (2009):**
Informationen zur Abfallbilanzverordnung, Online im Internet: URL: http://www.baustoffindustrie.at/news/AbfallbilanzVO_info.pdf, Abfrage: 21.04.2010

**Wolff, Rolf/Zaring, Olof (1994):**
Organisational Learning – The creation of ecological minds in organisations. International Systems Dynamics Conference, Online im Internet: URL: http://www.systemdynamics.org/conferences/1994/proceed/papers_vol_2/wolff086.pdf, Abfrage: 01.05.2010

**Wolke, Thomas (2008):**
Risikomanagement. Oldenbourg, München, 2.Auflage

**World Commission on Environment and Development (1987):**
Our Common Future. Oxford University Press, Oxford

**Wossidlo, Peter Rütger (1997):**
Finanzierung. In: Pfohl, Hans-Christian (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe – Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung. Erich Schmidt Verlag, Berlin, 3. Auflage, 287-333

**Zarits, Andrea (2010):**
Nachhaltigkeit im Projektmanagement - Herausforderungen und Potenziale nachhaltiger Entwicklung im Projektmanagement. Diplomarbeit an der WU Wien

**Zirnig, Daniel (2009):**
Corporate Social Responsibility – Definitorische Abgrenzung, Instrumente und betriebswirtschaftliche Erfolgswirkungen. Diplomica Verlag, Hamb

# 12 Anhang

## Interviewleitfaden für Fallstudieninterviews

Agenda:

| | |
|---|---|
| Eröffnung | Begrüßung und Vorstellung der Diplomandin<br>Vorstellung des Interviewpartners sowie dessen Position im Unternehmen |
| Einleitung | Erläuterung des Themas der Diplomarbeit<br>Erläuterung der Ziele des Interviews |
| Durchführung | Frage ob Aufzeichnung mit dem Diktiergerät gestattet<br>Durchführung des Interviews entlang der Thesen |
| Abschluss | Danksagung der Diplomandin<br>Frage ob Unternehmen und Interviewpartner namentlich i.d. Diplomarbeit genannt werden dürfen |

Einführende Fragen:

- Wie definiert Ihr Unternehmen Nachhaltigkeit?
- Warum hat sich Ihr Unternehmen dazu entschieden Nachhaltigkeit in den Geschäftsalltag zu integrieren? Was gab den Anstoß?
- Was würden Sie bisher als größten Fortschritt bei der Einführung von Nachhaltigkeit bezeichnen?
- Was hat sich bei der Einführung von Nachhaltigkeit als schwierig herausgestellt?
- Wer ist in Ihrem Unternehmen verantwortlich für die Einführung von Nachhaltigkeit?

Themengebiet: ökologische, ökonomische und soziale Nachhaltigkeit

- Welche Ziele verfolgt Ihr Unternehmen mit der Einführung von Nachhaltigkeit?
- Welche Maßnahmen werden in Ihrem Unternehmen im Bereich ökologische Nachhaltigkeit gesetzt?
- Welche Maßnahmen werden in Ihrem Unternehmen im Bereich soziale Nachhaltigkeit gesetzt?
- Wie wird in Ihrem Unternehmen ökonomische Nachhaltigkeit sichergestellt?

Themengebiet: Stakeholdermanagement

- Wird mit den Stakeholdern des Unternehmens über die Einführung von Nachhaltigkeit kommuniziert?

Wenn ja:

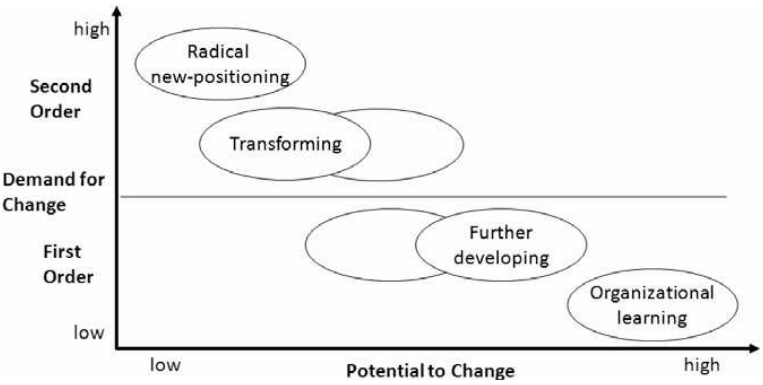
- Wie wird mit den Stakeholdern kommuniziert?
- Mit welchen Stakeholdern wird kommuniziert?
- Werden Stakeholder aktiv in den Einführungsprozess eingebunden?
- Welche Stakeholder werden bei der Einführung von Nachhaltigkeit aktiv einbezogen? Wie werden diese einbezogen?

Wenn nein:

- Planen Sie zu einem späteren Zeitpunkt mit den Stakeholdern über die Einführung von Nachhaltigkeit zu kommunizieren? Wie soll diese Kommunikation aussehen?

Themengebiet: Change Management

Kurze Einführung in die Change-Arten:




- Welche Art des Change Prozesses stellt die Einführung von Nachhaltigkeit in Ihrem Unternehmen dar?
- Was ist Ihrer Meinung nach die ideale Change-Art für die Einführung von Nachhaltigkeit?

- In welchen Schritten erfolgte die Einführung von Nachhaltigkeit in Ihrem Unternehmen?

Kurze Erläuterung der Schritte-Betrachtung nach Blackburn:

- Schritt 1: Die Analyse
- Schritt 2: Die strategische und taktische Planungsphase
- Schritt 3: Rollout und Verankerung
- Schritt 4: Beobachtung und Adjustierung
- Schritt 5: Transparentes Reporting

- Erachten Sie die Schritte-Betrachtung nach Blackburn in der Praxis geeignet?
  - Wenn nein, warum nicht?
  - Wenn ja, wo steht Ihr Unternehmen in dem beschriebenen Prozess?

<u>Themengebiet: Management der Einführung</u>

- Wurde die Einführung von Nachhaltigkeit als Projekt oder Programm gemanaged? Wurde ein bestimmter Projektmanagement-Ansatz gewählt?
- Welche Vorteile bringt es Ihrer Meinung nach die Einführung von Nachhaltigkeit als Projekt oder Programm zu managen? Wo sehen Sie Probleme?

Wenn nein:

- Wie wurde die Einführung von Nachhaltigkeit gemanaged?

<u>Themengebiet: KMUs und Großunternehmen</u>

- Wie unterscheidet sich Ihrer Meinung nach der Prozess der Einführung von Nachhaltigkeit in KMUs und Großunternehmen?
- Was gestaltet sich, ihrer Meinung nach in einem KMU/G Großunternehmen einfacher als in Ihrem Unternehmen?
- Was gestaltet sich, ihrer Meinung nach in einem KMU/ Großunternehmen schwieriger als in Ihrem Unternehmen?

Themengebiet: externe Beratungsleistungen

- Hat ihr Unternehmen bei der Einführung von Nachhaltigkeit externe Beratungsleistungen in Anspruch genommen?

Wenn ja:

- In welchen Bereichen wurde Ihr Unternehmen unterstützt?
- Für welchen Anbieter hat sich Ihr Unternehmen entschieden?
- Warum haben Sie sich für diesen Anbieter entschieden?
- In welchen Bereichen war keine Beratung notwendig? Wie hat sich Ihr Unternehmen diese Expertise angeeignet?

Wenn nein:

- Wie hat sich Ihr Unternehmen die Expertise angeeignet um die Einführung von Nachhaltigkeit durchführen zu können?

## Interviewleitfaden für Experteninterviews

Agenda:

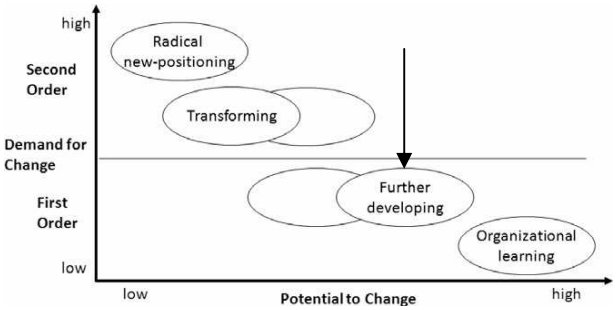
| | |
|---|---|
| Eröffnung | Begrüßung und Vorstellung der Diplomandin<br>Vorstellung des Interviewpartners sowie dessen Position im Unternehmen |
| Einleitung | Erläuterung des Themas der Diplomarbeit<br>Erläuterung der Ziele des Interviews |
| Durchführung | Frage ob Aufzeichnung mit dem Diktiergerät gestattet<br>Durchführung des Interviews entlang der Thesen |
| Abschluss | Danksagung der Diplomandin<br>Frage ob Unternehmen und Interviewpartner namentlich i.d. Diplomarbeit genannt werden dürfen<br>Erklärung der weiteren Vorgehensweise |

Einführende Frage:

- Bitte um kurze Vorstellung des Interviewpartners

Fragen zur These 1:

*Erfolgreiche Einführung von Nachhaltigkeit ist ein Change Prozess, der in der Form von Weiterentwicklung („further developing") erfolgt.*




- Stellt die Einführung von Nachhaltigkeitsprinzipien in den Geschäftsalltag, ihrer Meinung, nach einen 1st oder einen 2nd order change dar?
- In welchen Schritten sollten sich Organisationen einer nachhaltigen Entwicklung nähern?
- Sind Sie der Meinung, dass sich die zu durchlaufenden Schritte je nach Unternehmensgröße (KMU vs. Großunternehmen) unterscheiden? Wenn ja, wie?

Kurze Erläuterung der Schritte-Betrachtung nach Blackburn:

- Schritt 1: Die Analyse
- Schritt 2: Die strategische und taktische Planungsphase
- Schritt 3: Rollout und Verankerung
- Schritt 4: Beobachtung und Adjustierung
- Schritt 5: Transparentes Reporting

- Eignet sich Blackburns Schritte-Modell, ihrer Meinung nach, in der Praxis? Warum (nicht)?

Fragen zur These 2:

*Projekte und Programme stellen mögliche Organisationen dar, mit denen dieser Prozess gemanaged werden kann.*

- Sind Sie der Meinung, dass der Implementierungsprozess als Projekt oder Programm gemanaged werden solle?
  - Wenn ja, welche Vorteile bringt das?
  - Wenn nein, wie sollte der Prozess gemanaged werden?

Folgende Fragen sind nur bei JA zu beantworten:

- Wann sollte die Einführung von Nachhaltigkeitsprinzipien in den Geschäftsalltag als Projekt gemanaged werden? Wann als Programm?
- Wie unterscheidet sich, ihrer Meinung nach, das Projekt- bzw. Programmmanagement des Prozesses in KMUs und Großbetrieben?
- Welche Rollen/Personen der permanenten Organisationen sollten sich in dem Projekt/den Projekten oder dem Programm wieder finden?
- Bevorzugen Sie für das Management des Prozesses einen bestimmten Projekt- und Programmmanagement-Ansatz? Wenn ja, welchen und warum?

Fragen zur These 3:

*Der Prozess der Einführung von Nachhaltigkeit läuft in kleineren und mittleren Unternehmen (KMUs) anders ab, als in Großunternehmen.*

- Wodurch unterscheidet sich, Ihrer Meinung nach, der Prozess der Einführung in Großunternehmen und KMUs?
- Welche Chancen + Risiken ergeben sich in KMUs? Welche Chancen + Risiken ergeben sich in Großunternehmen?
- Wie können sich je nach Unternehmensgröße die ökonomischen, ökologischen und sozialen Betrachtungsobjekte und Zielsetzungen unterscheiden?
- Welche Unterschiede ergeben sich aufgrund der Unternehmensgröße für das Programm bzw. das Projekt/ die Projekte?

Fragen zur These 4:

*Unternehmen nehmen bei der Einführung von Nachhaltigkeit externe Beratungsleistungen in Anspruch.*

- Welche Möglichkeiten bieten sich Unternehmen um sich Know How im Bereich Sustainability anzueignen?
- In welchen Bereichen kann es für Unternehmen, Ihrer Meinung nach, sinnvoll sein, externe Expertise im Bereich Nachhaltigkeit in Anspruch zu nehmen? Welche Vorteile bietet das?
- Gibt es ihrer Erfahrung nach, Unterschiede in welchen Bereichen sich KMUs und in welchen Bereichen sich Großunternehmen unterstützen lassen?
- Wie können externe Berater in das Programm/Projekt/die Projekte integriert werden? Welche Rollen sollten sie einnehmen?

Fragen zur These 5:

*Stakeholder werden in die Einführung von Nachhaltigkeit einbezogen.*

- Welche Vorteile bringt es, Stakeholder aktiv in den Prozess einzubeziehen? Wie kann eine solche Einbindung erfolgen? Gibt es hier, je nach Anspruchsgruppe, Unterschiede?
- In welcher Phase des Prozesses sollten interne und Stakeholder über die Sustainability-Ziele des Unternehmens informiert werden? Gibt es hier, je nach Anspruchsgruppen, Unterschiede?
- Unterscheidet sich, Ihrer Meinung nach, die Kommunikation und Einbeziehung der Stakeholder in Großunternehmen von der in KMUs?
- Gibt es Besonderheiten, die international tätige Unternehmen bei der Stakeholderkommunikation im Bereich Sustainability beachten sollten?

Fragen zur These 6:

*Die Ziele der Einführung von Nachhaltigkeitsprinzipien beziehen sich auf ökologische, ökonomische und soziale Betrachtungsobjekte.*

- Wie können Unternehmen in der Praxis sicherstellen, dass eine gute Balance zwischen ökologischen, ökonomischen und sozialen Zielsetzungen gehalten wird?
- Wie können Unternehmen fördern, dass ökonomischen, ökologischen und sozialen Maßnahmen tatsächlich ins tägliche Business integriert werden? Gibt es hier Unterschiede zwischen KMUs und Großunternehmen?
- In welcher Phase des Change Prozesses sollte entschieden werden, welche (ersten) ökologischen, ökonomischen und sozialen Zielsetzungen das Unternehmen verfolgt? Welche Kriterien sollten die Auswahl bedingen?

# Umweltaspekte der Firma Simacek[413]

## > Energie

Für Heizzwecke kommen Heizöl (extra leicht) und Erdgas zum Einsatz. Wesentliche Stromverbraucher sind die Beleuchtung sowie die IT-Infrastruktur, wobei es hier durch den Austausch der Serverlandschaft zu umfassenden Verbrauchsoptimierungen gekommen ist. Der starke Anstieg des Gasverbrauchs 2008 ist durch die Erweiterung der Büroflächen zu erklären.

| *Energieträger am Standort Taborstr. 81 - 83* | *2007* | *2008* |
|---|---|---|
| Stromverbrauch in kWh | 149.912 | 154.045 |
| Heizölverbrauch in l | 16.079 | 15.989 |
| Gasverbrauch in m³ | 5.911 | 38.011 |

Der umfangreiche Fuhrpark stellt einen wesentlichen Energieverbraucher dar. Durch umfassende Maßnahmen zur Modernisierung und laufenden Wartung der Fahrzeuge konnte der durchschnittliche Treibstoffverbrauch in den letzten Jahren gesenkt werden.

| *Fuhrpark* | *2007* | *2008* |
|---|---|---|
| Ø Anzahl Dieselfahrzeuge | 101 | 119 |
| Ø Anzahl Benzinfahrzeuge | 6 | 6 |
| Ø Anzahl KFZ | 107 | 125 |
| Dieselverbrauch in l | 117.041 | 132.548 |
| Benzinverbrauch in l | 4.109 | 5.504 |
| Treibsoffverbrauch in l | 121.150 | 138.052 |
| Monatlicher Ø-Dieselverbrauch pro KFZ | 96,57 | 92,82 |
| Monatlicher Ø-Benzinverbrauch pro KFZ | 68,48 | 76,44 |
| Monatlicher Ø-Verbrauch pro KFZ | 94,35 | 92,03 |
| Kilometerleistung Dieselfahrzeuge pro Jahr | 1.797.568 | 2.085.184 |
| Kilometerleistung Benzinfahrzeuge pro Jahr | 66.274 | 90.230 |
| Kilometerleistung pro Jahr | 1.863.842 | 2.175.414 |

## > Emissionen

Neben den Heizungsanlagen stellen die eingesetzten Fahrzeuge eine bedeutende Emissionsquelle dar. Die laufende Modernisierung des Fuhrparks sorgt dafür, dass neben sinkendem Treibstoffverbrauch auch eine Reduktion der kilometerbezogenen CO2-Emissionen (Grundlage: 2,370 kg CO2/1000 l für Benzin und 2,650 kg CO2/1000 l für Diesel) erzielt werden konnte. Bei den PKW kam es in den letzten Jahren zu einer schrittweisen Annäherung an die erwünschten Emissionswerte, bei den LKW konnte der angestrebte Wert sogar bereits unterschritten werden.

| *Emissionskennzahl* | *2007* | *2008* |
|---|---|---|
| $CO_2$ Emissionen Dieselfahrzeuge in t | 310,16 | 351,25 |
| $CO_2$ Emissionen Benzinfahrzeuge in t | 9,74 | 13,04 |
| $CO_2$ Emissionen Fuhrpark in t | 319,90 | 364,29 |
| Ø Emissionen in g pro km mit Dieselfahrzeugen | 172,54 | 168,45 |
| Ø Emissionen in g pro km mit Benzinfahrzeugen | 146,94 | 144,57 |
| Ø Emissionen in g pro km | 171,15 | 167,46 |
| Ø Emissionen PKW Ist in g pro km | 156,00 | 153,00 |
| Ø Emissionen PKW Plan in g pro km | 140,00 | 140,00 |
| Abweichung Plan/Ist in g pro km | 16,00 | 13,00 |
| Ø Emissionen Klein-LKW/LKW Ist in g pro km | 188,00 | 183,00 |
| Ø Emissionen Klein-LKW/LKW Plan in g pro km | 185,00 | 185,00 |
| Abweichung Plan/Ist in g pro km | 3,00 | -2,00 |

[413] Simacek 2010a, S. 14-17

## > Betriebsmitteleinsatz

Die bei der Dienstleistungserbringung in Verwendung befindlichen Reinigungs- und Schädlingsbekämpfungsmittel sind in einer umfassenden Auflistung der Arbeitsstoffe enthalten, in der etwaige Gefahren- und Sicherheitshinweise sowie Verwendungsbeschränkungen angeführt sind und auch die Freigabe der Arbeitsstoffe für den Einsatz dokumentiert ist. Bei den wesentlichen in Gebrauch befindlichen Reinigungsmitteln handelt es sich gemäß Sicherheitsdatenblätter um keine gefährlichen Substanzen oder Zubereitungen im Sinne der EG-Richtlinien 67/548/EWG oder 1999/45/EG. Zudem sind bei den in diesen Reinigungsmitteln enthaltenen Tensiden die Bedingungen der biologischen Abbaubarkeit, wie sie in der Verordnung (EG) Nr. 648/2004 über Detergentien festgelegt sind, erfüllt.

| *Reinigungsmitteleinsatz (Top 5)* | *2007* | *2008* |
|---|---|---|
| AZ 70 Allzweckreiniger | 4.399 | 4.619 |
| SR 13 Glanzreiniger | 12.268 | 12.881 |
| Lavocid Sanitärreiniger | 17.399 | 18.269 |
| Ivecid Sanitärreiniger | 330 | 347 |
| Universalreiniger | 7.184 | 7.543 |
| Summe in l | 41.580 | 43.659 |

| *Schädlingsbekämpfungssmitteleinsatz (Top 5)* | *2007* | *2008* |
|---|---|---|
| PESTMaster Köderblöcke DF (Ratten u. Mäuse) | 1.400 | 1.600 |
| FINICON Schabengel | 460 | 390 |
| PHARAONIS Pharaoameisenköder | 3.600 | 3.100 |
| Summe in Stk | 5.460 | 5.090 |
| HYGANEX Wespenspray-trocken | 135 | 172 |
| SOLFAC EW (Spritzmittel für Ungeziefer) | 20 | 19 |
| Summe in l | 155 | 191 |

2008 kam es zu einem starken Anstieg beim Wasserverbrauch gegenüber dem Vorjahr. Dieser ist durch die nun zentral im Haus stattfindende Reinigung von gebrauchten Wischmobs zu erklären.

| *Wasserverbrauch am Standort Taborstr. 81 - 83* | *2007* | *2008* |
|---|---|---|
| Wasserverbrauch in m³ | 648 | 1.117 |

## > Bürobedarf und Sonstiges

Durch das Forcieren mobiler Applikationen für die Objektleiter (z.B. elektronische Checklisten) wurden in den letzten Jahren weitere Schritte in Richtung reduzierter Papiermengen und geringerem Tonerverbrauch gesetzt, was sich auch in den entsprechenden Abfall-Kennzahlen (siehe unten) niederschlägt.

## > Abfall

Wesentliches Steuerungsinstrument für die betriebliche Abfallwirtschaft ist das Abfallwirtschaftskonzept, welches zuletzt 2007 aktualisiert wurde. Darin sind in detaillierter Form die Vorgaben für die interne getrennte Sammlung der diversen Fraktionen enthalten. Zur Erfüllung der gesetzlichen Aufzeichnungspflicht wird ein Abfallverzeichnis geführt. Für die letzten Jahre stellen sich die Abfallmengen wie folgt dar:

| *Abfall* | *ME* | *SchlNr* | *2007* | *2008* |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |
| Bürogebäude Simacek, 1020 Wien, Taborstrasse 81 - 83 | | | | |
| | | | | |
| Restmüll | m³ | 91101 | 90,00 | 85,00 |
| Papier und Kartonagen | m³ | 18720 | 50,00 | 42,00 |
| Kunststoff | m³ | 57112 | 0,50 | 0,50 |
| Metall/Dosen | m³ | 35103 | 0,75 | 0,65 |
| Weißglas/Buntglas | m³ | 31408 | 0,75 | 0,60 |
| Sonderfraktionen (Toner) | Stk | 57127 | 65,00 | 54,00 |
| Leuchtstoffröhren | Stk | 35339 | 31,00 | 29,00 |
| Schädlingsbekämpfungsmittel (Reste) | to | 35103 | 0,08 | 0,07 |
| Leergebinde Schädlingsbekämpfung | m³ | 57118 | 0,80 | 0,75 |
| | | | | |
| Entrümpelung Simacek, diverse Adressen | | | | |
| | | | | |
| Gewerbemüll | to | 91101 | 23,14 | 12,50 |
| Restmüll | to | 91101 | 0,12 | 0,82 |
| Baumix | to | 91206 | 0,40 | |
| Bauschutt | to | 31409 | | 0,40 |
| PKW-Reifen m. Felge /Stk | Stk. | 57502 | 4,00 | 6,00 |
| PKW-Reifen o. Felge /Stk | Stk. | 57502 | 4,00 | |
| Sperrmüll | to | 91401 | 12,38 | 9,84 |
| Aktenvernichtung | to | 18718 | 0,18 | |
| Alteisen | to | 35103 | 0,07 | |
| Karton | to | 91201 | 0,25 | |
| Kunststoffe gemischt | to | 57129 | 0,01 | |
| Altholz behandelt | to | 17201 | 0,05 | 0,03 |
| Holzverpackungen | to | 17201 | 0,41 | 0,03 |
| Reinigungsmittelabfälle | to | 59405 | | 0,20 |
| Gase in Stahldruckflaschen, nicht gef. | to | 59804 | 0,21 | |
| Farb-, Lack-u.anstrichhältige Abfälle, sonstige | to | 55510 | | 0,02 |
| Altlacke, -farben, Lösemittel in Gebinden | to | 55502 | | 0,31 |
| Fette (z. B. Frittieröle) | to | 12302 | 0,09 | |
| Kühlgeräte (<180 cm) | to | 35205 | 0,05 | 0,26 |
| Bildschirmgeräte begleitscheinpflichtig | Stk. | 35212 | | 2,00 |
| Elektronikschrott | to | 35231 | 0,50 | |
| Baum- Strauchschnitt | to | 91701 | 3,12 | 0,56 |
| | | | | |
| Ares Tower, 1220 Wien, Donaucitystraße 11 | | | | |
| | | | | |
| Gewerbemüll | to | 91101 | 0,12 | |
| Karton | to | 91201 | 16,04 | 9,32 |
| Altpapier | to | 18718 | | |
| EPS | to | 57108 | 0,20 | |
| Kunststoffemballagen m.schädl.Restinh. | to | 57127 | 0,04 | |
| Bildschirmgeräte begleitscheinpflichtig | to | 35212 | 0,04 | |
| Elektrokleingeräte, Kantenlänge | to | 35231 | 0,22 | |
| Leuchtstoffröhren stabförmig | to | 35339 | 0,02 | |

### > Beschaffung

Basierend auf einer Lieferantenbewertung wird versucht, schon bei der Auswahl der Lieferanten umweltrelevante Faktoren im Rahmen der Beschaffung von Fahrzeugen, Geräten und Material mitzuberücksichtigen. So wird z.B. bei der Beschaffung von Lebensmitteln darauf geachtet, dass diese nur von regionalen Anbietern bezogen werden.

### > Bewusstseinsbildung

Die Stärkung des Umweltbewusstseins der Mitarbeiter ist ein wichtiges Anliegen für SIMACEK, sodass dieser Punkt auch Teil regelmäßiger Unterweisungen des Personals ist. So wird es den Mitarbeitern auch möglich als Multiplikator zu wirken und umweltgerechtes Verhalten auch vor Ort beim Kunden vorzuleben.

### > Umweltverhalten von Vertragspartnern

Subunternehmer werden im Zuge vertraglicher Vereinbarung in die Pflicht genommen, womit eine Leistungserbringung gemäß der von SIMACEK vorgegebenen Richtlinien sichergestellt ist. Auch alle zugekauften Unternehmen handeln nach den Vorgaben von SIMACEK hinsichtlich Umweltschutz und Arbeitssicherheit.

### > Verkehr

Durch Fahrtkostenzuschüsse für Mitarbeiter und Berücksichtigung öffentlicher Verkehrsanbindungen bei der Zuteilung der Dienststellen wird die Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel für das Personal attraktiv gestaltet.
Sowohl bei Lieferungen von Reinigungsmitteln (nur ein Lieferant) als auch bei Abholungen von Abfällen (mehrere Fraktionen werden gleichzeitig abgeholt) kann die Zahl der notwendigen Fahrten möglichst gering gehalten werden.

## Mission Statement der Firma Simacek[414]

SIMACEK
Facility Management Group GmbH

# Mission Statement

Zufriedene Mitarbeiter und Kunden in einer sauberen Umwelt, garantieren:

- langfristige Stabilität und
- wachsende Wertschöpfung.

# CSR Leitbild

**Corporate Social Responsibility - die unternehmerische Gesellschaftsverantwortung, wird in unserem Unternehmen als Management System in alle Unternehmensprozesse integriert.**

Wir leisten damit den freiwilligen Beitrag in der Wirtschaft zu einer nachhaltigen Entwicklung, die über die gesetzlichen Forderungen (Compliance) hinausgeht.
CSR steht für verantwortliches unternehmerisches Handeln in der eigentlichen Geschäftstätigkeit (Markt), über ökologisch relevante Aspekte (Umwelt) bis hin zu den Beziehungen mit Mitarbeitern (Arbeitsplatz) und dem Austausch mit den relevanten Anspruchs- bzw. Interessengruppen (Stakeholdern).

## Grundverständnis

- Wir sind Meister in der Denkmal-, Fassaden- und Gebäudereinigung bzw. ExpertInnen in der Hausbetreuung
- mit hoher Dienstleitungskompetenz und Kundenorientierung,
- die nachhaltig Gebäude und vergleichbare Objekte in ihrem Wert erhalten.

## Umfang unseres Wirkens

1. Wir schaffen persönliches Wohlgefühl, Sicherheit und Werthaltung

- durch ein Mehr an Sauberkeit und Hygiene
- durch professionelle Reinigung unter den Aspekten der Fortschrittlichkeit (Stand der Technik) und Schonung der Umwelt
- durch die Minimierung von Gefahren (Gehwege, Eingänge, Problembereiche, ...)
- und schaffen dabei einen regionalen Werterhalt durch gepflegte Liegenschaften

2. Dabei achten wir besonders auf

- einen schonender Umgang aller Ressourcen im besonderen auf die Umwelt
- eine Kostenersparnis und Effizienzsteigerungen für unsere Kunden
- die Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen
- eine gelebte Vielfallt / Integration von Menschen unterschiedlicher Herkunft, Ethnie und besonderen Bedürfnissen

[414] Simacek 2010b

## Unsere Prinzipien

1. Förderung der Professionalität

- durch eine gesetzliche Lehrlings- und Meisterausbildung
- eine Förderung von freiwilligen Höherqualifizierungen im fachlichen und menschlichen Bereich
- durch eine laufende Vermittlung von gesetzlichen Vorschriften, besonders im Bereich der Hygiene, der Umwelt und der Arbeitssicherheit
- durch Vermittlung der neuesten Techniken und Möglichkeiten im Bereich der Reinigung, Sicherheit und im Werterhalt

2. Fairness

- mit gerechten Preisen für unser Kunden (auf Basis unserer Fachkalkulation)
- im Umgang mit unseren Interessens- und Anspruchsgruppen
- in der Zusammenarbeit mit anderen Sparten / Gewerben

3. Nachhaltigkeit und Verantwortung

- im Finden von innovativen Lösungen für unsere Kunden
- in der Werterhaltung von Gebäuden und vergleichbaren Objekten
- im Umgang mit den MitarbeiterInnen und der Gesellschaft
- in Bezug auf unsere Umwelt
- in der Unternehmensführung, besonders im Bereich Transparenz, ethisches Verhalten, Werte und der Würde vor dem Menschen

# RGC objectives and measures 11' – Auszug: RGC SustObjectivesPlan 11'[415]

**Objectives & measures'11: Open services**

| **Seminars, education programmes, events, lectures, analysis workshops and products – Economic dimension** | |
|---|---|
| **Objectives`11** | **Measures`11** |
| Number of education programmes, seminars and number participants increased by 10% | See the measures below |
| Discounts for open services transparent | Standardizing discount policy, realizing a cafeteria system for key accounts |
| Benefits of open services defined and communicated | Defining benefits for open services for different stakeholders, communicating on website, in meetings, etc. |
| New seminars developed | Developing 2 advanced and 2 expert seminars for new RGC management approaches, integrating sustainability |
| Cross-selling for events realized | Realizing cross-selling for events and in-house services |
| Single products of events optimized | New positioning of clubbing, new working forms |
| New positioning of lectures and analysis workshops realized | Professionalizing the marketing of the lectures, relating lectures to product developments |
| | Offering additional analysis objects in analysis workshops |
| Product sales increased | Establishing international cooperations for product sales |
| | Publishing and communicating a new book |
| **Seminars, education programmes, events, lectures, analysis workshops and products – Ecologic dimension** | |
| **Objectives`11** | **Measures`11** |
| Material for open services optimized along ecologic criteria | Developing guidelines for open services, considering name tags, double sided printing, recycling bags, etc. |
| Cooperation with eco-labeled hotels optimized | Choosing sustainable hotels according to criteria established |
| Rate of public transport related to events enhanced | Providing adequate information regarding public transport |
| Ecological aspects considered in the book production and distribution | Cooperating with eco-labeled printshop |
| | Using environment friendly wrapping |
| **Seminars, education programmes, events, lectures, analysis workshops and products – Social dimension** | |
| **Objectives`11** | **Measures`11** |
| Customers: Satisfaction improved | Analyzing customer satisfaction at all seminars, etc. |
| | Reducing number of pages of handouts and flip charts |
| | Optimizing working forms for events, seminars |
| Customers: Binding improved | Organizing events for key accounts |
| | Inviting representatives of customers for presentations in events, seminars |
| RGC personnel: Further developed | Using RGC seminars for personnel development |
| RGC personnel: Cooperation in events improved | Integrating RGC staff more broadly in the preparation and performance of events |
| | Integrating RGC Bucharest staff in project organization |
| Cooperation partners and suppliers: Cooperation optimized | Continuing cooperations with existing cooperation partners (Tech Gate, caterer, etc.) |
| | Choosing venues only if accessible for disabled individuals |

[415] Gareis 2010a, S. 8-17

| | |
|---|---|
| | Integrating events in curriculum of universities |
| Trainers and speakers: Cooperation optimized | Briefing of trainer and speakers, performing a trainer workshop |
| | Analyzing the trainer satisfaction and implementing required measures |

### Objectives & measures'11: In-house consulting and training

| **In-house consulting and training- Economic dimension** | |
|---|---|
| **Objectives '11** | **Measures'11** |
| Core competences, USP, management approaches further developed and communicated | Further developing RGC management approaches |
| | Optimizing homepage, using the new image folder, making in-house presentations, etc. |
| New services implemented | Implementing new in-house services (e.g. procurement) |
| | Recruiting and developing RGC personnel for new services |
| **In-house consulting and training – Social Dimension** | |
| **Objectives '11** | **Measures '11** |
| RGC employees: Core competences perceived as identity element | Communicating relevance of core competences, RGC management approaches for the RGC identity |
| Customers: Advantages of specific RGC approaches and services appreciated | Communicating the specifics and the advantages of the RGC management approaches and services, especially sustainability |
| Experts: Co-operation in the development of the RGC management approaches | Verifying RGC approaches by national and international experts |
| | Co-operating with the PMG in research and product development |

### Objectives & measures'11: Marketing

| **Marketing** | |
|---|---|
| **Objectives'11** | **Measures '11** |
| **Folders, websites, newsletters, press releases** | |
| **Economic** | |
| New communication tools developed and applied | Developing folders, websites, marketing leaflets, goodies |
| | Using communication tools in campaigns, presentations, meetings |
| **Ecologic** | |
| Communication tools ecologically optimized | Developing folders, which are applicable for 2-3 years |
| | Using eco-labeled paper or similar |
| **Social** | |
| International target groups: Information provided in an acceptable way | Developing image folders, homepages in 4 languages |
| | Respecting gender mainstream |
| | Providing target group-specific information |
| RGC Bucharest: Marketing synergies created | Assuring common marketing approaches |

| **Market developments** | |
|---|---|
| **Economic** | |
| New markets analyzed | Performing action plan |
| First contracts achieved | Performing action plan |
| **Ecologic** | |
| Market development under consideration of ecologic criteria | Performing few trips |
| | Working virtually using ICT |
| | Producing documents under ecological aspects |
| **Social** | |
| RGC employees: New job opportunities provided | Recruiting and developing RGC employees |
| **Sales initiative** | |
| **Economic** | |
| Organizational and individual sales competences further developed; additional turnover achieved | Performing the project sales initiative |
| | Institutionalizing the sales responsibility |
| **Social** | |
| RGC Bucharest and ABSGROUP: Sales synergies created | Integrating representatives into the project organization |

**Objectives & measures'11: Organization**

| **Organization – Economic** | |
|---|---|
| **Objectives'11** | **Measures '11** |
| Sustainability as new value established | Creating and communicating the RGC SustBusiness Plan |
| Process: Organizational learning established | Establishing knowledge management |
| Process: Transformation in Change RGC2013 applied | Continuing the change process RGC 2013 |
| Corporate Governance professionalized | Completing the organization manual |
| | Creating a code of ethics |
| | Identifying and describing additional processes |
| Value-based leadership performed | Performing value-based leadership by all |
| **Organization – Social** | |
| **Objectives '11** | **Measures '11** |
| Customers: Cooperation optimized | Describing acquisition processes and rules |
| | Defining contact person for different services, markets |
| RGC employees: Security and orientation provided | Developing corporate governance documents |
| RGC employees: Quality of work improved | Implementing new process documentations |
| | Performing value-based leadership, executing internal projects |

### Objectives & measures'11: Personnel

| **Personnel – Economic dimension** | |
|---|---|
| **Objectives '11** | **Measures'11** |
| New personnel recruited | Recruiting office personnel as well as consultants |
| | Considering diversity objectives in the recruitment |
| Personnel binding optimized | Implementing a bonus system for office personnel |
| Personnel development performed | Co-operating in internal projects to organize learning |
| | Attending internal events and attending external events, attending of internal educations workshops |
| | Performing team building workshops, fit & fun events |
| Work-Life-Balance solutions available | Establishing Work-Life-Balance solutions |
| Re-entry of employees managed | Managing re-entries after maternity leave, after leave of abscence |

### Objectives & measures'11: Infrastructure

| **Infrastructure – Economic dimension** | |
|---|---|
| **Objectives'11** | **Measures '11** |
| Electricity/gas costs minimized | Obtaining information from alternative electricity/gas suppliers |
| | Obtaining low-current ICT devices |
| ICT infrastructure optimized | Obtaining comparisons for ICT soft and hard ware regarding prices and energy efficiency |
| | Agreeing on an appropriate maintenance consulting contract for ICT |
| | Ensuring appropriate disposal of IT equipment by contractor |
| **Infrastructure – Ecologic dimension** | |
| **Objectives '11** | **Measures '11** |
| Procurement follows established criteria | Developing a set of criteria for procurement and communicate to RGC employees |
| Paper usage reduced by 10% | Double sided printing |
| | Using eco-labeled paper or similar |
| Separate waste collection optimized | Collecting waste separately (e.g. annual collection of waste of electric and electronical equipment) |
| **Infrastructure – Social dimension** | |
| **Objectives '11** | **Measures '11** |
| RGC employees: Attractive and healthy work environment available | Implementing ergonomic work places if new furniture is procured |
| | Monitoring room climate in terms of temperature and air moisture |

### Objectives & measures'11: Financing

| Financing – Social dimension | |
|---|---|
| **Objectives '11** | **Measures '11** |
| RGC employees: Transparency about financing assured | Providing information about budget, financing and liquidity-status |

### Objectives & measures'11: Stakeholder relations

| Stakeholder relationships | |
|---|---|
| **Objectives`11** | **Measures`11** |
| **Customers** | |
| Benefits for customers optimized | Providing information about the benefits of RGC services |
| | Further professionalizing the performance of the services for customers (reflecting designs, results) |
| | Minimizing travels for customers |
| **Cooperation partners and suppliers** | |
| Supplier cooperation optimized | Planning of cooperation objectives, clarify responsibilities, define common processes |
| | Further developing long-term cooperations with suppliers, showing an appreciative attitude |
| **RGC personnel** | |
| Personnel management optimized | Planning and performing professional personnel recruitment, personnel binding and personnel development |
| **RGC Bucharest** | |
| Cooperation further developed | Assuring contracts for RGC Vienna from Romania |
| | Performing common activities and projects |
| | Integrating Romanian staff in event organizations |
| | Organizing mutual know-how transfer |
| **Target groups and the public** | |
| Appropriate information for target groups provided | Providing information in a compact and target group specific way |
| | Improving the layout and the usability of the website, the folders, etc. |
| Public about RGC approaches and services informed | Providing appropriate PR information regularly |

**Objectives & measures‘13**

| **Objectives`13** | **Measures`13** |
|---|---|
| Volumes and profits of open services increased by 10% | Further developing the open services, professional marketing |
| RGC identity further developed, stronger differentiation from competitors | Reflecting the identity, communicating the RGC management approaches, the specific working forms, values |
| | Planning of new products to be developed |
| RGC personnel increased by 10% | Recruiting and integrating new personnel |
| | Implementing RGC business plan`13 |
| Ecological issues further optimized | Venues for events on the basis of environmental certification or environmental management system selected |
| | Procuring material (for events or for office use) based on a stringent set of criteria |